



UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO
CENTRO DE FILOSOFIA E CIÊNCIAS HUMANAS
ESCOLA DE COMUNICAÇÃO

MARKETING DE RELACIONAMENTO
A percepção dos clientes sobre o Pão de Açúcar na Zona Oeste do Rio de Janeiro

Ana Ariel Rodriguez-arras Menezes

Rio de Janeiro/RJ
2015

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO
CENTRO DE FILOSOFIA E CIÊNCIAS HUMANAS
ESCOLA DE COMUNICAÇÃO

MARKETING DE RELACIONAMENTO
A percepção dos clientes sobre o Pão de Açúcar na Zona Oeste do Rio de Janeiro

Ana Ariel Rodriguez-arraz Menezes

Monografia de graduação apresentada à Escola de Comunicação da Universidade Federal do Rio de Janeiro, como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em Comunicação Social, Habilitação em Publicidade e Propaganda.

Orientador: Prof. Dr^a Alda Rosana Duarte de Almeida

Rio de Janeiro/RJ
2015



Escola de Comunicação

Universidade Federal do Rio de Janeiro/UFRJ

Em 08 de Julho de 2015 esteve reunida a Banca Examinadora composta pelos seguintes **professores examinadores**

Lucimara Rett
Gláucia Salvador Neves

e _____ por

Alda Rosana Duarte de Almeida
como **professor orientador**, além do(a) **aluno(a)**

Ana Ariel Rodriguez-Arnas Menezes
(DRE nº 111301240) do curso de Comunicação Social, habilitação em **Publicidade e Propaganda** que apresentou o projeto experimental sobre o tema Marketing de Relacionamento A percepção dos clientes sobre o Pão de Açúcar na Zona Oeste do Rio de Janeiro.

Avaliado o trabalho, a Banca atribuiu grau 9,5 ao Projeto Experimental do (a) aluno (a). Nada mais havendo a observar fica lavrada a presente ata que vai datada e assinada pela Banca e pelo (a) aluno (a).

Rio de Janeiro, 08 de Julho de 2015.

[Assinatura]
Professor Examinador

[Assinatura]
Professor Orientador

[Assinatura]
Professor Examinador

[Assinatura]
Aluno(a)

M543 Menezes, Ariel

Marketing de relacionamento a percepção dos clientes sobre o
Pão de Açúcar na zona Oeste do Rio de Janeiro / Ariel Menezes. 2015.
65 f.: il.

Orientadora: Prof^ª. Alda Rosana Almeida

Monografia (graduação) – Universidade Federal do Rio de Janeiro,
Escola de Comunicação, Habilitação Publicidade e Propaganda, 2015.

1. Marketing de relacionamento. 2. Pão de Açúcar - Supermercados. 3.
Clientes - Fidelidade. I. Almeida, Alda Rosana. II. Universidade Federal
do Rio de Janeiro. Escola de Comunicação.

CDD: 658.812

Dedico essa conquista a minha família, em especial, minha mãe e meu pai, que sempre me apoiaram de forma incondicional, como também a minha vó Inês por todo o amor e carinho, as minhas segundas mães, Labibe e Sônia, aos meus irmãos e ao Vicente meu namorado, principal companheiro nessa longa trajetória.

AGRADECIMENTO

A conclusão dessa etapa marca o início de novas conquistas que estão por vir. Foi um desafio alcançado com muito estudo e determinação, e sei que sem algumas pessoas seria muito difícil alcançar.

Primeiramente agradeço aos meus pais, Rosa Helena e Elton Menezes, que sempre priorizaram meus estudos, confiaram na minha escolha profissional e foram meus maiores exemplos de profissionais e determinação.

A minha vó Inês, que sempre sonhou com a minha formatura na faculdade, e todo o seu amor me motivam por toda a vida.

As minhas outras mães, Sônia e Labibe, que cuidaram de mim com todo amor e carinho, me apoiaram, e foram essenciais para a minha formação como pessoa.

Aos meus irmãos, Leonardo e Gabriel, que foram grande fonte de exemplo para mim.

Ao meu namorado, Vicente, que foi um companheiro fundamental nessa trajetória, me deu todo o apoio e amor que eu precisei.

A Alda, minha orientadora, a professora mais dedicada e atenciosa que eu conheci na universidade, e com a ajuda dela eu consegui realizar um trabalho no qual eu me orgulho muito.

E a todos os meus amigos e o restante da família, que de alguma forma, contribuíram para o meu crescimento.

MENEZES, Ariel. **Marketing de Relacionamento**: A percepção dos clientes sobre o Pão de Açúcar na Zona Oeste do Rio de Janeiro. Orientador: Alda Rosana D. de Almeida. Rio de Janeiro, 2015. Monografia (Graduação Em Publicidade e Propaganda) – Escola de Comunicação, Universidade Federal do Rio de Janeiro. UFRJ.

RESUMO

Considerando a importância do desenvolvimento do marketing de relacionamento como essencial para vantagem competitiva e a escassez das empresas que se preocupam com essa área, este trabalho se propôs a descrever e analisar o marketing de relacionamento que o supermercado Pão de Açúcar comunica praticar e a percepção dos clientes sobre isso, tomando como base a teoria a respeito do tema. Para tal, foram realizadas pesquisas tanto qualitativas quanto quantitativas no intuito de avaliar o objetivo do estudo. Os resultados, obtidos a partir dos 78 respondentes clientes do programa Mais, indicam que os eles reconhecem o marketing de relacionamento praticado pelo supermercado, como também, apontam como uma qualidade e um diferencial em relação aos demais. Entretanto, apesar dessa constatação, as práticas atuais do Pão de Açúcar não estão sendo suficientes para a fidelização, provavelmente pelas diversas falhas apontadas nas pesquisas. Então, de uma forma geral, o supermercado está caminhando para um bom relacionamento com seus clientes, mas ainda precisa reformular algumas ações e melhorar os pontos de insatisfação dos seus clientes.

Palavras-chaves: Varejo, Pão de Açúcar, Marketing de relacionamento, CRM e Fidelização.

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Razão para o não cadastro	40
Gráfico 2: As vantagens	41
Gráfico 3: As melhorias do programa de relacionamento.....	42
Gráfico 4: O que leva a comprar na concorrência	43
Gráfico 5: Avaliação da educação dos funcionários.....	44
Gráfico 6: Avaliação do treinamento dos funcionários.....	45
Gráfico 7: Avaliação geral do atendimento.....	46
Gráfico 9: Avaliação se o supermercado entrega o que promete.....	47
Gráfico 10: Confiança no supermercado	48
Gráfico 11: A importância das vantagens cliente Mais.....	49
Gráfico 12: As principais qualidades.....	51
Gráfico 13: Os principais diferenciais	53

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	11
1.1 Objetivo Geral	12
1.2 Objetivos Específicos	12
1.3 Justificativa	12
1.4 Organização da Monografia	13
2. REFERENCIAL TEÓRICO	14
2.1 Histórico Pão de Açúcar	14
2.2 Marketing de Varejo	15
2.3 Marketing de Relacionamento	20
2.3.1 Marketing de Relacionamento no varejo	24
2.4 Pão de Açúcar e seu Marketing de relacionamento	25
3. METODOLOGIA.....	29
4. INTERPRETAÇÃO E ANÁLISE DAS ENTREVISTAS	32
4.1 O que os clientes falam na internet: Análise das informações observadas	32
4.2 Análise pesquisa quantitativa	39
4.2.1 Atendimento	44
4.2.2 Confiança.....	47
4.2.3 Programa de Relacionamento	48
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	54
REFERÊNCIAS	57
APÊNDICE	60

1. INTRODUÇÃO

Ao longo da história, o mercado passou por diversas mudanças e, consequentemente, o marketing também, foi se transformando para ser aplicado de acordo com o cenário. No passado os mercados estavam em amplo crescimento e era grande a possibilidade de novos clientes, pois não havia muitas empresas do mesmo ramo, sendo a concorrência menos acirrada. Nessa época o foco do marketing era no produto, chamado de 1.0. Posteriormente na década de 90, juntamente com a Revolução da informação, houve o surgimento de novas indústrias, intensificando a concorrência e, diante disso, o cliente ficou com o poder de escolha diante das variadas opções de compra, e assim o marketing teve que voltar a sua atenção para os clientes (KOTLER; KARTAJAYA; SETIAWAN, 2010).

Com a dificuldade de conquistar novos clientes e por ser uma tarefa mais trabalhosa e custosa, devido à necessidade constante de investimento em publicidade, o objetivo da empresa deve estar voltado em manter clientes. Para isso, a empresa precisa se relacionar com eles, de forma a satisfazê-los. Além disso, estruturar um programa de relacionamento que ofereça vantagens aos clientes é essencial, pois essa relação deve ser mutua, onde ambos ganham. Para aplicar as estratégias de fidelização é necessário que as empresas entendam o conceito do marketing de relacionamento e pratiquem da forma correta.

Para alcançar a fidelização do cliente, é necessário conhecê-lo a fundo, sendo o CRM (*Customer Relationship Management*) uma ferramenta essencial, pois possibilita o cadastramento dos clientes. Mas, para que seja bem aproveitada é necessário entendê-la além de apenas um *software*, e sim como uma filosofia empresarial, no qual as informações dos clientes serão usadas para melhorar o relacionamento da empresa com seus clientes, e personalizar o atendimento.

Vários autores consagrados do Marketing, como Philip Kotler, Gary Armstrong, Kevin Keller e Juracy Parente, fizeram diversos estudos focados no marketing de relacionamento, explicando a importância e como se deve aplicar. Porém, mesmo com estudos afirmando que o marketing de relacionamento gera mais lucros para a empresa, devido às vantagens que o cliente fiel proporciona, são poucas as empresas que compreendem essa filosofia e aplicam de forma adequada como, constatado por Kotler (MELLO, 2010).

Por isso, é importante o entendimento de como aplicar o marketing de relacionamento e compreender que é uma ótima alternativa para superar o ambiente competitivo do mercado e aproveitar a vantagem, como dito anteriormente, que poucas empresas se preocupam em se relacionar com seus clientes de forma que conquiste uma futura fidelização.

O varejo também está inserido nesse ambiente de grande competitividade. Com isso, para o Pão de Açúcar é essencial a adoção do marketing de relacionamento como uma de suas estratégias empresariais, a empresa comunica ser uma das pioneiras dentro do seu setor, e possuir diversas ações que valorizam os seus clientes, buscando construir um relacionamento duradouro.

Devido a esse contexto, o marketing de relacionamento se tornou uma das principais estratégias para obter vantagem competitiva e vencer a batalha pela conquista de clientes, o que é uma tarefa árdua, já que o mercado está saturado e os clientes mais exigentes e bem informados. Por isso, esse estudo se torna relevante, uma vez que a relação com o cliente é um dos conceitos mais importantes do marketing moderno. Além de ser importante avaliar se empresas que dizem praticar o marketing de relacionamento, estão conseguindo alcançar os clientes, de forma que eles percebam esse esforço.

Então, espera-se que esse trabalho contribua academicamente, pois esse tema ainda não é muito explorado na área de comunicação e, principalmente, por ter como objeto de estudo o Pão de Açúcar, uma empresa varejista pioneira nas ações de marketing de relacionamento.

1.1 – Objetivo Geral

Analisar como os clientes percebem o marketing de relacionamento do Pão de Açúcar.

1.2 – Objetivos Específicos

- Identificar quais ações do marketing de relacionamento o supermercado Pão de Açúcar comunica praticar;
- Ouvir dos consumidores se eles identificam o programa de relacionamento da empresa.

1.3 – Justificativa

Tem-se observado nas últimas décadas o aumento do número de empresas atuando no mesmo ramo, intensificando a competitividade entre elas nos segmentos. Os consumidores com as inúmeras opções de compra tendem a ficar mais instáveis e maleáveis. Diante desse contexto, as empresas precisam mudar suas estratégias de marketing, para sobreviver no mercado. Dessa forma, o marketing de relacionamento pode ser essencial para vantagem competitiva.

Diante dessa importância, não basta apenas comunicar a prática de relacionamento, tem que de fato ter ações que estabeleçam essa conexão com seu consumidor. Entretanto muitas empresas apenas comunicam e não realizam de forma eficiente o marketing de relacionamento sendo, dessa maneira, relevante pesquisar se o cliente confirma o que a empresa comunica fazer.

1.4 – Organização da Monografia

Para aprofundar melhor nesse estudo, o trabalho foi estruturado em cinco capítulos principais. Primeiramente foi realizada uma introdução ao tema do estudo, onde inicialmente se abordou um breve panorama da evolução do mercado, e como o marketing se desenvolveu diante dessas mudanças. Em seguida foi apresentado o cenário atual, no qual as empresas estão passando, e por fim as implicações acadêmicas, além dos objetivos.

No capítulo dois será abordado o referencial teórico, que se inicia com a história do Pão de Açúcar, seguido de um panorama do setor varejista, e por ultimo irá se aprofundar nos conceitos do marketing de relacionamento, tanto para o setor varejista como identificando as ações praticadas pelo supermercado em questão.

No terceiro será explicada a metodologia de pesquisa escolhida para esse estudo, tratando das duas etapas, a pesquisa de dados secundários e a pesquisa quantitativa.

No penúltimo capítulo haverá a interpretação e análise das entrevistas, dividida em duas partes, primeiro o que os clientes falam sobre o Pão de Açúcar na internet e depois os resultados da pesquisa.

Por fim, serão apresentadas as considerações finais acerca do estudo. Essa etapa será o desfecho com reflexões sobre o tema pesquisado, a conclusão dos objetivos propostos e finalizará com sugestões de pesquisas futuras e ações para o Pão de Açúcar.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo trata-se de um resumo das principais teorias pesquisadas a respeito do tema desse estudo, primeiro com um panorama da história do supermercado Pão de Açúcar, em seguida explicando sobre o setor ao qual ele pertence, o varejista. Depois aborda-se o marketing de relacionamento e a sua aplicabilidade no varejo. E por fim, foram identificadas as ações do marketing de relacionamento do supermercado.

2.1 – Histórico do supermercado Pão de Açúcar

A rede de supermercados Pão de Açúcar foi fundada há mais de 60 anos pelo imigrante Português Valentim dos Santos Diniz, que ao chegar ao Brasil se deparou com a beleza de um dos pontos turísticos mais famosos do Rio de Janeiro, e decidiu que seu futuro negócio se chamaria assim, em homenagem ao país que o acolheu (PÃO, 2014a).

Após sua chegada ao Brasil Valentim foi morar em São Paulo, onde começou com uma doceria em 1948, que ao fazer muito sucesso, na década seguinte abriu sua primeira loja de supermercado na própria cidade. Na década de 1960 incorporou a cadeia Sirva-se, expansão da rede de supermercados Pão de Açúcar e criação da Divisão Internacional, com atuação em Portugal, Angola e Espanha. Pouco tempo depois, em 1969, já possuía 55 supermercados de sua rede, fruto da experiência no ramo de vendas e ao pioneiro do fundador (PÃO, 2014a).

Entre a década de 70 e 80 também foram incorporados novos formatos de lojas, como por exemplo: Eletroradiobraz, Superbom, Peg-pag e inauguração da primeira geração de hipermercados do país, as lojas Jumbo. Em 1981, a fusão de todas as lojas de varejo da rede formou a Companhia Brasileira de Distribuição (CBD), com o nome fantasia de Grupo Pão de Açúcar, atualmente mais conhecido como GPA (PÃO, 2014a).

Na década de 90 mesmo o GPA sendo a segunda maior cadeia de supermercados do país, passou por uma crise, apresentando resultados financeiros muito abaixo do esperado, não conseguindo elevar sua margem de lucro, além de sofrer com a concorrência agressiva do Carrefour e Wall-mart. Devido à proporção que o negócio estava alcançando, em 1995 com a base na empresa familiar, foi visto como única solução para o mau desempenho abrir seu capital na bolsa de valores de São Paulo e quatro anos depois o grupo Casino tornou-se sócio minoritário com 25% das ações. Um marco para o rompimento de sua tradição empresarial, avançando para o processo de profissionalização do Grupo Pão de Açúcar, foi em 2003 com a

eleição do primeiro presidente não pertencente à família fundadora, o Augusto Marques da Cruz Filho (LINHA, 2012).

Em 2004 o GPA teve uma importante aquisição quando comprou por volta de 60% dos supermercados Sendas, sendo um passo importante para a empresa, pois na época a Sendas era líder de mercado no Rio de Janeiro. Em 2011 o GPA concluiu a compra e obteve 100% do controle das ações. Ao longo desse processo houve a mudança da bandeira de todas as unidades Sendas para o supermercado Pão de Açúcar e Extra (FACCCHINI, 2011).

Paralela a aquisição das Sendas, em 2005, o controle do Grupo Pão de Açúcar passou a ser 50% do grupo Casino. Posteriormente em 2012 o grupo Casino assumiu o controle com 100% das ações, se tornando o único dono do Grupo Pão de Açúcar, chegando ao fim a história de 64 anos da família Diniz com a empresa que fundou (LINHA, 2012).

Atualmente o Grupo Pão de Açúcar possui diversas marcas em ramos diferentes, entre elas esta a rede de supermercados Pão de Açúcar, que inclui o mercado Extra, Assaí e o próprio supermercado Pão de Açúcar. Este trabalho se concentra somente na análise do supermercado Pão de Açúcar, não explorando as demais lojas do grupo.

2.2 – Marketing de Varejo

Segundo Kotler e Armstrong (2007) o varejo é a venda de produtos ou serviços direto para o consumidor final para o uso pessoal, e não organizacional. A venda pode ser realizada por telefone, correio, de forma pessoal, pela internet, na loja, na casa do consumidor, entre outras formas. Os autores também afirmam que, por mais que a maior parte do varejo seja feito por lojas, o varejo sem lojas tem crescido muito nos últimos anos, até mais do que o com lojas, devido ao varejo *online*, que possui maior potencial de crescimento. GMattos (2013) afirma que “uma vez que o internauta brasileiro faz a sua primeira compra, normalmente com experiência bem sucedida, ele passa a migrar parte de suas compras usuais para a internet. Conveniência, praticidade são fortes motivadores para a criação do hábito *online* de consumo”. Os autores da área também citam várias outras formas de varejo sem loja como, pela TV, catálogos, mala direta, porta a porta, entre outros.

Entre os varejos feitos por lojas, Kotler e Armstrong (2007) consideram alguns formatos mais importantes. A loja especializada, por exemplo, é a que comercializa uma venda restrita de linhas de produtos, como lojas de artigos esportivos. Já as lojas de departamento vendem diversas linhas de produto, por exemplo, *Macy's*, e é um formato que não tem expressão no Brasil. No formato de auto serviço para necessidades básicas estão os supermercados como, o Pão de Açúcar e as lojas de conveniência, que são geralmente

pequenas e próximas a residências ou outros comércios, assim como as lojas nos postos de gasolina *Shell*, a *Shell Select*. Nas lojas de desconto os produtos são padronizados e de baixo custo, e nas de ponta de estoque a oferta de produtos é variada e, geralmente, de coleções passadas, também chamadas de varejistas *off-price*. As superlojas são as que vendem produtos que visam atender todas as necessidades do cliente, com grande variedade, como o Extra.

Para fazer essas classificações de formatos de lojas de varejo foram considerados alguns critérios pelos autores, como: “[...] volume de serviços que oferecem, a abrangência e profundidade de suas linhas de produtos, os preços relativos que cobram e o modo como são organizadas” (KOTLER; ARMSTRONG, 2007, p.330). Esses critérios também podem ser usados para classificação dentro do mesmo formato de varejo, no caso do foco desse trabalho, entre os supermercados. O critério volume de serviços para o supermercado podem ser tanto os que são oferecidos durante a permanência do cliente na loja, como a estação de frios, pães, carne, entre outros, quanto os serviços adicionais, como a compra online e o *delivery*. A abrangência de produtos também é um importante fator de classificação e, entre os supermercados, há os que vendem produtos importados, produtos mais selecionados, produtos de marcas baratas e, os que têm pouca variedade de marcas. O preço relativo também é fator determinante na classificação, uma vez que existem os supermercados conhecidos pelos consumidores como caros e outros como baratos, em relação à concorrência.

De acordo com Kotler e Armstrong (2007) os varejistas estão em busca de novas estratégias para atrair e manter clientes. Antigamente era comum que a conquista de clientes fosse por uma oferta exclusiva de produtos e serviços. Entretanto, hoje em dia, os sortimentos estão cada vez mais padronizados, uma vez que as marcas são de escala nacional e distribuem seus produtos para a maioria dos estabelecimentos. Além disso, a possibilidade de diferenciação por meio dos serviços oferecidos também se deteriorou. Dessa forma, nesse contexto o fator preço tem ganhado mais força, uma vez que as possibilidades de comparação estão menores.

No Brasil não temos o modelo de loja de departamento, por isso para os modelos que possuímos, existem outros fatores mais importantes para definir o local de compra, além do preço. Sobre isso Parente e Kato (2001) dizem que o desempenho do varejo de supermercados continua dependendo muito da localização, pois a maior parte das vendas vem de clientes que estão nos arredores. Mas também foi observado que as pessoas não se limitam somente a um local para a compra de comida, e sim vão a diferentes lojas para diversificar a compra de alimentos (PARENTE; KATO, 2001). Além da localização, também são levados em consideração outras variáveis, como a: “densidade populacional, acesso ao transporte,

características da localização da loja, tipos de produtos, tamanho da loja, variedade, preço, esforço promocional, qualidade de serviço e concorrência” (TAYMAN; POL, 1995, p. 47, *apud* PARENTE; KATO, 2001, p.52). Pensando nos momentos de decisão do consumidor sobre qual supermercado irá fazer as compras, são usados esses critérios, citados acima, combinados entre si, que dependendo do público-alvo alguns são mais relevantes que os outros. Por exemplo, no Pão de Açúcar os tipos de produtos e qualidade dos serviços poderiam ser os mais importantes.

O critério densidade populacional está relacionado se o supermercado está localizado em um bairro populoso, fazendo com que geralmente esteja cheio. O acesso ao transporte para as classes mais baixas também é um fator decisivo na escolha, pois dependem de transporte público para chegar ao mercado. Já as características de localização da loja são diversas, e o consumidor vai escolher conforme mais se encaixe com o seu objetivo e a situação. Nos supermercados de bairros a compra rápida é mais comum e os clientes, normalmente, vão andando. O critério tamanho da loja depende do perfil do cliente, alguns idosos, por exemplo, podem preferir supermercados menores e mais perto de casa, por associar isso a andar menos. Para o cliente a escolha do varejista também pode variar de acordo com o objetivo de sua compra, por exemplo, se for uma compra de mês, provavelmente irá optar por supermercados maiores, uma vez que será mais fácil encontrar todos os itens de necessidade básica e com maior variedade. Entretanto, se for uma compra com objetivos mais específicos como, de produtos naturais e saudáveis ou produtos importados, poderá ser mais fácil encontrar em mercados mais segmentados, por possuir variedade dentro de um ramo específico de produtos. O esforço promocional está de acordo com o público alvo que se quer atingir, e cada supermercado, dependendo do seu posicionamento, pode aplicar de forma diferente, existindo os que só querem ser reconhecidos como baratos e por isso dão descontos gerais a todos os produtos, e os que usam esse esforço como forma de se relacionar com o cliente, como no caso do Pão de Açúcar, que cria promoções selecionadas para cada cliente de acordo com o perfil de consumo. A qualidade de serviço, por exemplo, percebida pelos clientes, também é uma forma de se relacionar com eles e, o Pão de Açúcar, aparenta prezar por um alto padrão de atendimento.

Ao tentar definir o Pão de Açúcar, conforme os critérios acima, pode se observar as seguintes características: supermercado de pequeno a médio porte, localizados em bairros de médio a alto poder aquisitivo, com uma seleção de produtos de qualidade, importados e de marca própria, como a Taeq, entretanto com variedade mais reduzida comparada a hipermercados. O preço também é mais elevado que a média dos supermercados. Já a sua

comunicação é direcionada, pois além da tradicional forma de desconto de produtos na loja para os clientes preferenciais, há também o envio de e-mail marketing com descontos personalizados por tipo de cliente e hábitos de consumo, além de possuir serviços diferenciados como a compra online, *delivery* e o aparente esforço de atendimento de qualidade nas lojas.

Para formular o *mix* de marketing do varejo de forma correta e adequada ao tipo de negócio, Kotler e Armstrong (2007) determinam que os seguintes pontos devam ser definidos: o sortimento de produtos e serviços, preço, promoção e praça.

O sortimento de produtos e serviços são os escolhidos que se diferenciem da concorrência e ao mesmo tempo correspondem à expectativa dos consumidores, sendo uma das estratégias a venda de marca própria ou exclusiva, como no caso do Pão de Açúcar que tem a Taeq, uma ampla linha de produtos saudáveis. Segundo pesquisa divulgada pelo Jornal Folha de São Paulo, 52% dos entrevistados afirmou comprar produtos de marca própria dos supermercados, pois normalmente são de qualidade e com preços menores do que as marcas líderes (MARCA, 2013). Na definição do preço, deve se considerar o público alvo que deseja atingir, o posicionamento da marca e os produtos e serviços que são oferecidos. Como o Pão de Açúcar está focado na classe média e alta, seu preço é mais elevado do que a média, uma vez que consideram que oferecem mais serviços aos seus clientes. Quanto à promoção, os varejistas, normalmente, investem em ferramentas promocionais de comunicação impessoal, entre elas, propaganda, promoção de vendas, sendo que alguns direcionam para a comunicação pessoal, como a venda pessoal e o marketing direto. A escolha da praça depende do público alvo que se deseja atingir e, como o Pão de Açúcar, por exemplo, está focado nas classes com mais poder aquisitivo, suas lojas se localizam nos bairros desse público, como Leblon, Ipanema, Barra (KOTLER; ARMSTRONG, 2007).

Kotler e Armstrong (2007, p.340) levantam ainda a importância da escolha da praça no varejo dizendo que: “os três fatores críticos para o sucesso das vendas no varejo são: localização, localização, localização! É muito importante que os varejistas escolham lugares de fácil acesso para o mercado alvo em áreas que sejam compatíveis com o posicionamento do seu comércio”, como o supermercado estudado.

Diante de concorrência acirrada e a dependência de diversos fatores darem certo para obter sucesso, percebe-se a dificuldade das empresas de varejo em conquistarem estabilidade e espaço no mercado. Nesse ambiente, empresas de varejo que estão estáveis há anos podem ter problemas, como foi o caso da loja de departamento Mesbla, que faliu em 1999, ou o da Arapuã, uma rede de 300 lojas, que nos anos 90 disputava espaço com Ponto Frio e Casas

Bahia, e foi a falência em 2009, ou ainda, um mais recente que foi a rede de supermercados Sendas, comprada pelo Grupo Pão de Açúcar em 2011. Já as que estão entrando no mercado enfrentam fortes dificuldades de crescer e, principalmente, de se manter. (KOTLER; ARMSTRONG, 2007). Kotler e Armstrong (2007, p.341) afirmam:

Os Varejistas operam em um ambiente agressivo e de rápidas mudanças que oferece ameaças, mas também oportunidades. Por exemplo, o setor sofre de crônico excesso de capacidade que resulta em feroz concorrência pelo dinheiro dos clientes. A demografia, o estilo de vida e o modelo de compras dos consumidores estão mudando rapidamente, do mesmo modo que as tecnologias de varejo. Portanto, para serem bem sucedidos, os varejistas precisarão escolher cuidadosamente seus segmentos alvo e se posicionar fortemente.

Como as lojas de varejo passam por altos e baixos e enfrentam forte concorrência é importante compreender melhor o negócio identificando por qual ciclo de vida está passando, e, assim, poder definir as melhores estratégias para os objetivos esperados. No total são quatro fases possíveis, de acordo com Estender (2005). A primeira é a introdução, ou momento de entrada no mercado, em que os lucros são baixos e possui elevados custos de desenvolvimento. A segunda, chamada de crescimento, o volume de vendas aumenta, a margem de lucro é elevada e a loja é aceita no mercado. A terceira fase é a maturidade, que o volume das vendas se estabiliza e a concorrência se intensifica, sendo a quarta fase o declínio, quando as vendas e o lucro sofrem queda e a empresa começa a ceder espaço para a concorrência. Essas fases não necessariamente ocorrem nessa ordem e a empresa pode pular algumas ou se manter por anos na mesma. De acordo com Las Casas e Garcia (2007) a maioria dos autores aceita o conceito dos ciclos de vida, mas alguns não, como Stanley Hollander, que afirma que o ciclo não é válido para todos os tipos de varejo, servindo somente para explicar o padrão comum.

Focando no objeto de estudo desse trabalho é importante entender o cenário atual dos supermercados. De acordo com Medeiros (2014), os supermercados não ocupam somente o papel do local para abastecer a casa, mas passaram a agregar diversos serviços e lojas, criando em torno de si centros de conveniência. Essa mudança é resultado da alteração do comportamento do consumidor que, após o controle da inflação, a ida ao mercado deixou de ser mensal e passou, para visitas recorrentes, priorizando produtos mais frescos no lugar da dispensa cheia. A criação dos centros de conveniência possibilitou aos consumidores agregarem a ida ao mercado a outras rotinas cotidianas, como fazer as unhas, ir ao jornaleiro, farmácia, academia, lavar a roupa, tornando um grande atrativo o de poder resolver diferentes pendências no mesmo local. Atento com essa nova demanda o Grupo Pão de Açúcar tem

investido em *shoppings* de vizinhança com a bandeira chamada Conviva, onde uma loja Pão de Açúcar fica rodeada de diversos serviços no mesmo complexo, agregando a funcionalidade de um centro comercial. De acordo com o GPA (2014) o conceito *shopping* de vizinhança é a possibilidade de preencher a lacuna entre as lojas de rua e os *shoppings*. O primeiro Conviva foi inaugurado na Barra da Tijuca em 2013, possuindo lojas como Cacau Show, Centauro, diversos restaurantes, a academia Smart Fit, entre outras. O próximo bairro onde a empresa planeja abrir é na Tijuca. Com isso a função de ir ao supermercado deixou de ser uma obrigação para uma experiência, assim como a visita aos *shoppings*.

Dados de mercado que a Associação Brasileira Supermercados divulgou em seu site, com um artigo de Hilário (2014), informou que, em 2013, o varejo de autosserviço alimentar chegou ao décimo ano consecutivo de crescimento em suas vendas e o setor apresentou aumento de 5,5% nas vendas. Além disso, também mostrou os dados separados pelo porte do empreendimento que “de acordo com o estudo da Nielsen, as lojas com 1 a 4 *check-outs*, os supermercados de proximidade, apresentaram expansão de 3,1% em volume e 4,9% em receita” (HILÁRIO, 2014). Esses dados têm relação com a rotina intensa, fazendo com que os clientes não possam gastar muito tempo com compras longas, encaixando na rotina mais idas ao supermercado e pequeno volume de compras. “As lojas de 5 a 9 *check-outs*, chamadas lojas de vizinhança ou supermercados tradicionais, cresceram 2% em volume e 4% em receita” (HILÁRIO, 2014). Os dados desse formato também se beneficiam do mesmo fenômeno citado acima. “Já os supermercados maiores, com 10 a 19 *check-outs*, tiveram ligeira queda em volume (-0,2%), mas aumentaram seu faturamento: 1,9%” (HILÁRIO, 2014). O Pão de Açúcar se encaixa nesse formato, e o aumento do faturamento pode ser visto devido à tendência citada acima. “Os hipermercados, por sua vez, apresentaram desempenho ainda pior do que o obtido em 2012, com queda de -2,6% em volume e -0,7% em receita. Em 2012, as vendas do formato em volume tiveram queda de -1,7%” (HILÁRIO, 2014). Os números de *Check outs* são referentes à quantidade de caixas de atendimento que cada supermercado possui.

2.3 – Marketing de Relacionamento

No início do século XX durante a revolução industrial o marketing era focado no produto sendo o objetivo lucrar com a venda padronizada. Como nessa época existia pouca concorrência, os consumidores não tinham outras opções de compra, e, assim, a diversificação dos produtos era algo irrelevante para as empresas, sendo essa fase nomeada por marketing 1.0 (KOTLER; KARTAJAYA; SETIAWAN, 2010). Já no início da década de 90, com a

chegada da era da informação, as estratégias de venda não podiam mais estar focadas somente no produto e o aumento do número de empresas dos mesmos ramos intensificou a competitividade entre elas. Os consumidores, com as inúmeras opções de compra tenderam a ficar mais instáveis e maleáveis. Diante desse contexto, as empresas precisaram mudar suas estratégias de marketing, para sobreviver no mercado. O foco do marketing passou do produto para o consumidor e essa fase do marketing foi chamada de 2.0 (KOTLER *et al.*, 2010). Com o passar dos anos e com a evolução da tecnologia, o conceito de marketing se tornou mais abrangente, sendo nomeado de marketing 3.0 (KOTLER *et al.*, 2010). Nessa nova fase as pessoas deixaram de consumir somente para satisfazer suas necessidades básicas, e passam a comprar levando em consideração o coração, a mente e o espírito, e as empresas devem estar voltadas para os valores. Pensando no cenário de hoje em dia, e em qual estágio do marketing as empresas estão vivendo, Kotler, em um congresso na cidade de São Paulo apontou que atualmente 70% das empresas ainda estão no estágio de marketing 1.0 e somente 25% estão no marketing 2.0, conforme observou Mello (2010). Diante disso, entende-se que pouquíssimas empresas estão praticando o marketing 3.0 no Brasil também.

No marketing 2.0, uma das prioridades é a fidelização do cliente, sendo necessário se relacionar com ele de maneira eficaz, por meio da comunicação, principalmente a bilateral, no qual a empresa fala com o consumidor e ele também é ouvido, havendo um diálogo. Para que isso seja possível, a empresa pode disponibilizar diversos canais como, o *Facebook*, e-mail, central de atendimento telefônico, entre outros, e é fundamental que as solicitações do cliente sejam respondidas sem muita demora. Kotler e Keller (2006, p. 203) explicam o porquê dessa nova ênfase em reter e cultivar clientes e a importância do relacionamento:

No passado, mercados crescentes e uma economia otimista significavam uma oferta abundante de novos clientes. Entretanto, hoje em dia as empresas confrontam novas realidades de marketing. Mudanças demográficas, concorrentes mais sofisticados e excesso de produção em muitos setores fazem com que haja poucos novos clientes para buscar. Muitas empresas estão lutando por participação em mercados de nenhum crescimento ou que estão desaparecendo.

De acordo com Martins (2006) o marketing de relacionamento é a administração da empresa com orientação para o cliente e para o lucro, reconhecendo a necessidade de buscar novas formas de se comunicar com eles para obter um relacionamento mais profundo e duradouro, conquistando dessa forma, uma vantagem competitiva sustentável.

Sobre o objetivo do marketing de relacionamento Lovelock, Wirtz e Hemzo (2011) afirmam que é se relacionar com seus clientes e torná-los fiéis à marca. A palavra fidelidade tem sido muito usada no meio dos negócios para descrever o cliente que está disposto a

comprar na mesma empresa por um longo tempo, de preferência com exclusividade. Além disso, o cliente quer ver o sucesso da marca e faz a divulgação boca a boca de seus produtos e serviços para amigos e conhecidos. O cliente fiel pode representar para a empresa uma receita consistente por anos.

Lovelock *et al.* (2011) expuseram em seu livro que foi realizada uma análise mais profunda das vantagens do cliente fiel por meio de uma pesquisa sobre o lucro que os clientes geram com o passar dos anos e constataram que, além do cliente fiel ser uma renda fixa, ele vai se tornando mais lucrativo com o tempo. Por exemplo, os clientes de cartão de crédito após o segundo ano na mesma empresa, aumentam seu consumo em 50% (LOVELOCK *et al.*, 2011). Quitto e Segato (2014) também comentaram sobre a mesma pesquisa que “um aumento da fidelidade do cliente em 5% pode aumentar os lucros de um negócio em 100%, visto que clientes satisfeitos comprem os produtos de uma empresa mais frequentemente e em maior quantidade” (REICHELDT; SASSER, 1990, p.66 *apud* QUITTO; SEGATO, 2014, p.3) e que geralmente, quando os clientes estão satisfeitos, ficam menos sensíveis ao preço e mais suscetíveis a comprar produtos mais caros.

Ainda existem outros fatores que tornam o cliente fiel muito rentável para a empresa como a indicação de novos clientes, compra de produtos mais caros, a redução de gastos com a captação de novos clientes e a redução de custos operacionais, pois clientes mais experientes exigem menos do fornecedor (LOVELOCK *et al.*, 2011). Outros autores como Kotler e Keller (2006) também já haviam citado vantagens geradas pela fidelização, tais como, a propaganda gratuita através do boca a boca de seus clientes, além deles darem menos atenção às propagandas das marcas concorrentes e sugerirem ideias para a empresa sobre os produtos e serviços. Para complementar, Kotler disse no congresso Expomanagement, em São Paulo, que: “se você cria um caso de amor com seus clientes, eles mesmos se encarregam por fazer a sua publicidade” (MARKETING 3.0, 2010).

Um fator essencial para que marketing de relacionamento tenha como consequência a fidelização é a empresa não se preocupar somente com os benefícios que o cliente vai lhe proporcionar, e criar um programa de relacionamento bem estruturado que também gere benefícios para o cliente. Essa relação deve ser baseada em uma troca, onde ambos ganham. Algumas das vantagens que podem ser vistas da perspectiva do cliente são, redução do risco de compra, pois já conhece a empresa, facilidade no processo decisório de compra e obtenção de serviços e produtos customizados (BERRY; BITNER, 1995 *apud* RIBEIRO; GRISI; SALIBY, 1999). Além desses benefícios, podem ser destacadas algumas práticas de mercado como, oferecer desconto maior para cliente de longo tempo, enviar em primeira mão as

novidades dos produtos e serviços, distribuição de brindes, sorteios, acúmulo de pontos para uma troca futura, entre outros.

Para satisfazer os clientes e, conseqüentemente, torná-los fiéis, as empresas precisam ter habilidade, técnicas e principalmente um profundo conhecimento a respeito deles, pois só assim poderá atendê-los de forma satisfatória. Brown (2001, p. 55) diz que “como ponto de partida, uma organização deve perceber que seu relacionamento com seus clientes deve evoluir assim como um namoro. A fidelidade mútua e a confiança devem ser conquistadas gradual e seletivamente”. Dessa forma, a empresa que conseguir construir um relacionamento verdadeiro e duradouro irá vencer a batalha por clientes.

Nesse sentido, como em um namoro, é importante que a empresa converse com o seu cliente e faça pesquisas rotineiras para acompanhar as possíveis mudanças de hábitos de consumo dos mesmos, atualizando as ofertas de produtos e serviços e atendendo as demandas. Sendo o objetivo um relacionamento duradouro, a empresa deve acompanhar o cliente em diversas etapas de vida, desde a adolescência até a vida adulta, por exemplo, nesse tempo em que as necessidades e desejos do indivíduo vão se alterando, e a empresa precisa estar atualizada. Desse modo, o relacionamento não ficará defasado acarretando em uma futura perda. No caso dos supermercados, por exemplo, os hábitos de compra também mudam muito dependendo da etapa da vida do cliente. Seguindo uma ordem hipotética, primeiro seriam compras de solteiro que mora sozinho e, geralmente, consome alimentos pré prontos, depois as de casal, em seguida as de uma família com filhos e assim por diante.

Para que o marketing de relacionamento seja efetivamente aplicado e possa haver tal acompanhamento do cliente, é necessária a ação do CRM (*Customer Relationship Management*). Não basta só cadastrar os dados em um *software* e armazená-los, é necessário transformar os dados dos clientes em informações relevantes para a empresa. Dessa forma, um bom gerenciamento é a melhor maneira de obter sucesso no campo do relacionamento. Kotler e Keller (2006, p. 151) afirmam que:

Graças ao uso eficaz de informações sobre cada conta, o CRM permite que as empresas ofereçam um excelente atendimento ao cliente em tempo real. Com base no que sabem sobre cada um deles, as empresas podem customizar seus produtos, serviços, programas, mensagens e mídia. O CRM é importante porque um grande impulsionador da lucratividade de uma empresa é o valor agregado de sua base de clientes.

Para a implementação do CRM após a instalação de um *software*, é importante que toda a empresa se adapte a essência de conhecer o cliente e os funcionários devem ser treinados para a interpretação das informações usando-as para tomada de decisão. Existem

diversas vantagens na aplicação dessa filosofia tais como, vantagem competitiva por conhecer a fundo os clientes, acompanhamento da mudança dos costumes e hábitos dos clientes, e aumento da produtividade da empresa, pois irá canalizar esforços em ações acertadas. (PERIARD, 2010). O CRM abre possibilidades de uma melhor comunicação com os clientes, pois a empresa conhecerá verdadeiramente a pessoa com quem está falando. Kotler e Keller (2006, p.155) apontam os seguintes canais como os mais utilizados: “e-mail, sites, centrais de atendimento telefônico, bancos de dados e softwares de bancos de dados para nutrir o contato contínuo entre empresa e cliente”.

Mesmo diante de dados que apontam o aumento do lucro que o marketing de relacionamento proporciona para a empresa, por conseguir fidelizar os clientes, muitas empresas não adotam essa prática e continuam focando seus investimentos em captação. Kotler e Keller (2006) constataram que grande parte das empresas tem um elevado índice de rotatividade de clientes, fazendo com que muitos dos seus esforços de marketing estejam concentrados em atrair novos clientes e não em reter os que já possuem. Assim, o foco recai na realização das vendas, e não na construção de relacionamentos.

Da mesma maneira, Stone e Woodcock (1993, p.1, *apud* GALVÃO, 2004, p.4) afirmam que “o marketing de relacionamento é uma das sistemáticas mais antigas de marketing, mas, apesar disso, também é uma das menos entendidas”. Da mesma forma, o dado apontado anteriormente por Kotler, onde diz que somente 25% das empresas estão praticando o Marketing 2.0 (MELLO, 2014), confirma o raciocínio de Stone e Woodcock, pois a maior parte das empresas ainda está focada no produto e não no cliente, não compreendendo as mudanças do mercado e como que o relacionamento se tornou uma ferramenta poderosa para obter vantagem competitiva diante da grande concorrência.

2.3.1 – Marketing de Relacionamento no Varejo

O marketing de relacionamento é uma importante ferramenta para o varejo uma vez que a decisão de compra dos produtos se dá principalmente no ato dela (CAMAROTTO, 2009 *apud* ABDALLA; PENA, 2013) e a oferta de serviços e catálogo de produtos é muito semelhante, com isso os clientes ficam sem parâmetros para uma decisão consciente de qual estabelecimento escolher. O erro que as empresas de varejo não podem cometer é se preocupar mais em divulgar promoções, do que se relacionar e entender seus consumidores, uma vez que, as promoções de vendas levam o cliente até o estabelecimento, mas não garantem que a compra futura também seja lá. Para fazer o cliente retornar sempre a mesma empresa é necessário implementar ações de fidelização.

Entre diversas ações, uma boa opção é o programa de pontos, pois os clientes ficam motivados a retornar a empresa. “Essa estratégia é vantajosa para o consumidor que economiza, e para o comerciante, que fideliza o cliente, frisa o economista Edgard Monforte Merlo, professor da FEA/USP-RP” (VIRDES, 2015). Mas a empresa deve tomar cuidado com dois aspectos em relação ao programa de pontos. Um deles é se de fato as opções de troca trazem um alto valor percebido e o outro é se os pontos foram estruturados de forma que seja possível conquistar a recompensa. Além disso, por mais que o programa de pontos bem estruturado traga vantagem, essa ação isolada, sem acompanhamento de outras estratégias de fidelização, não é suficiente, pois o cliente não vai retornar a um local que não esteja satisfeito com o atendimento, oferta de produtos, entre outros.

De acordo com Virdes (2015), o mesmo professor diz que a fidelização é uma tendência nesse setor. “A utilização desses benefícios reflete a crescente competição entre os estabelecimentos, que criam estratégias para se diferenciar e se tornar uma melhor opção de compra para o consumidor”.

O programa de relacionamento possibilita conhecer os hábitos de compra dos seus clientes e, dessa forma, a empresa pode personalizar a sua oferta de produtos e o seu contato, com e-mails marketing, por exemplo. Com a concorrência acirrada e a dificuldade dos consumidores em diferenciar empresas, como os supermercados, devido a oferta semelhante de produtos e serviços, essa atenção faz diferença no momento de decisão de em qual estabelecimento ir.

Como todas as empresas, os varejistas precisam de relacionamentos fortes com seus fornecedores e parceiros de canal, assim como com seus consumidores. Dessa maneira, eles podem assegurar um fluxo contínuo e em tempo adequado dos produtos para que os clientes no final da cadeia de valor estejam satisfeitos (NICKELS; WOOD, 1997, p. 291 *apud* SILVA; SILVEIRA, 2013, p. 11).

2.4 – Pão de Açúcar e seu Marketing de relacionamento

Após a grande crise que o Pão de Açúcar passou na década de 90, explicada anteriormente, a empresa teve que se reposicionar estabelecendo mais proximidade com o consumidor, passando a concentrar seus esforços em entender suas necessidades. Para isso, ao final dos anos 90 foi criado o papel do *Ombudsman*, hoje em dia conhecido como a Casa do Cliente, onde o supermercado estabelece um meio personalizado de se comunicar com seu cliente. Esse mecanismo é ativo para todas as bandeiras do Grupo Pão de Açúcar, e há a garantia de uma resposta em até 24 horas. Além disso, posteriormente, foi criado, para o monitoramento da insatisfação dos clientes, o GPA digital onde é feito o rastreamento de

todas as manifestações nas redes sociais sobre o Grupo. Por mais que algumas ações sejam as mesmas para o todo o Grupo Pão de Açúcar, é estabelecido um atendimento específico por canal, ou seja, o supermercado Pão de Açúcar tem um atendimento direcionado ao seu público que é distinto das demais empresas. Essa diferenciação no atendimento é necessária, uma vez que as expectativas e o perfil dos clientes são diferentes entre as empresas do Grupo. O seu marketing de relacionamento é dedicado a entender os hábitos de compra de cada cliente, fazendo com que eles se sintam únicos e satisfeitos. O consumidor valoriza o tratamento diferenciado se tornando um atributo essencial para serem fidelizados.

No próprio site do GPA (2014), ao qual o supermercado pertence, estabelece como seu pilar a seguinte frase: “Cliente: nossa razão de ser”. Esse lema se confirma para o supermercado Pão de Açúcar por meio de suas ações. Foi a primeira loja de *e-commerce* de alimento no Brasil com o Pão de Açúcar *Delivery*, que atualmente conta com a venda de 15.000 itens, além de também ter sido pioneiro na criação do programa de relacionamento em 2000, chamado Pão de Açúcar Mais que oferece promoções, ofertas exclusivas e acúmulo de pontos, que a cada um real gasto equivale a um ponto. Em Junho de 2014 foi criado o Minuto Pão de Açúcar, que é um novo formato de loja com tamanho bem reduzido, tido como tendência para clientes que querem uma compra mais objetiva e prática (PÃO, 2014a).

Anos após a criação do Pão de Açúcar Mais, o mesmo precisou ser reposicionado. Por meio de pesquisas foi identificado que o programa de fidelidade não estava usando as informações de seus consumidores de forma eficiente (PÃO, 2014b) sendo o responsável por essa reformulação a agência Giovanni+Draftfcb. Com essa mudança o supermercado apresentou resultados muito promissores e positivos no seu marketing de relacionamento. Em entrevista Hugo Bethlem, Vice Presidente executivo do Grupo Pão de Açúcar afirmou que em 2010 os clientes Mais economizaram no total 13,5 milhões de reais com os regates de pontos, uma recompensa por terem sido fiéis (PÃO, 2011c). Em 2011 foi identificado que 50% das compras no supermercado são realizadas por clientes Mais, que tem no total mais de dois milhões de clientes cadastrados (TERRA, 2010). As principais mudanças que podem ter sido responsáveis por esses dados positivos são: a segmentação de produtos de acordo com o hábito de compra de cada cliente, a possibilidade da troca de pontos por vale-compras no próprio supermercado, além, dos clientes cadastrados receberem a cada 15 dias uma lista de produtos em promoção. De acordo com Tatiana Mazza, Diretora de Relacionamento da Giovanni+Draftfcb, o programa de fidelidade foi reformulado seguindo os pilares, relacionamento, reconhecimento e recompensa (TERRA, 2010). Sendo o item recompensa o

mais trabalhoso, já que necessita tornar o programa atrativo para o consumidor, de modo que ele se sinta ganhando em se tornar fiel à marca.

Uma estratégia muito importante para os dados positivos do marketing de relacionamento da empresa foi a segmentação dos clientes, usando como base as informações cadastrais. Conforme explica a Debora Franchim, Coordenadora de Marketing do Pão de Açúcar Mais.

Os 'Cliente Festa' são os jovens que compram cerveja, vodka e salgadinhos no fim de semana. Não podemos oferecer arroz, feijão e batata para ele, por exemplo. Já o 'Cliente Saudável' é representado por mulheres, solteiras, jovens, que buscam produtos light, diet ou orgânico (TERRA, 2010).

Com esses perfis montados o e-mail marketing e mala direta do Pão de Açúcar se tornaram muito mais eficientes, enviando de forma personalizada a oferta dos produtos. Isso gerou um ROI (retorno sobre o investimento) de 17% ao mês, número muito elevado comparado aos antigos 1% a 2% ao mês sobre as ações de marketing direto (TERRA, 2010).

Outra estratégia são ações com parceiros da indústria, como com a Nívea, distribuindo amostras do hidratante para seus clientes, ou com o Sabão em pó Ariel, que fez o supermercado dar desconto de 50% para os clientes cadastrados. Além disso, existe também a Revista Mais, que é distribuída para um seleto grupo de clientes que buscam informações sobre saúde e bem estar e o cupom de descontos para marcas recomendadas, um benefício exclusivo dos clientes Mais, que tem uma seleção de produtos com descontos de 30% que podem ser comprados no site ou imprimindo o cupom e levando em uma loja (TERRA, 2010).

O supermercado também se relaciona com o seu cliente influenciando um estilo de vida saudável. Assim, além de se preocupar com o seu consumidor quando está presente no supermercado, se preocupa também com a sua vida cotidiana. Para isso foram criadas diversas ações que estimulam práticas sustentáveis e saudáveis, entre elas estão: o uso de sacolas retornáveis, que a partir de 2009 o Pão de Açúcar Mais beneficia com mais pontos quem utilizar tais sacolas em suas compras, que ao invés de ganhar um ponto a cada um real gasto, ganha cinco pontos, o que acarretou uma redução de 4,5 milhões de sacolas plásticas só em 2010 (GPA, 2011). Além disso, existe desde 2004 a corrida Pão de Açúcar Kids, um incentivo às atividades físicas desde a infância. Na maior parte de suas lojas também há estações de arrecadação de resíduos, disponibilizando para os clientes pontos de coleta para materiais recicláveis (papel, plástico, alumínio, vidro e óleo de cozinha usado).

Além das ações de relacionamento, um ponto muito importante para que ocorra a fidelização é a qualidade do atendimento, já que o supermercado também presta um serviço.

De acordo com o Hugo Bethlem, Vice Presidente executivo do Grupo Pão de Açúcar, uma das principais dificuldades do GPA para manter o atendimento de qualidade é a grande rotatividade dos seus funcionários. Isso se deve a dificuldade de contratar corretamente, pois muitas vezes funcionários de supermercados têm essa função como primeiro emprego, então no primeiro ano de trabalho a rotatividade é alta, e após um ano da permanência na profissão a rotatividade cai. Para contornar essa problemática o GPA concentra esforço no treinamento, treinando por ano mais de 2.000 pessoas no atendimento do consumidor. Esse treinamento específico é muito importante, principalmente para os supermercados, pois existem diversos pontos de contato entre cliente e funcionários, por exemplo: balcão de doces, padaria, açougue, caixa, entre outros. Se esses profissionais não forem bem treinados podem gerar a insatisfação do consumidor, o que prejudica a imagem da marca (PÃO, 2011c).

Dessa forma, diante de tantas ações com o seu programa estruturado de fidelidade, é possível constatar o esforço do supermercado Pão de Açúcar em se relacionar com o seu cliente, com o objetivo de conseguir torná-los fiéis a marca, proporcionando vantagens à empresa e ao consumidor. Devida a toda a sua trajetória, desde os anos 2000 desenvolvendo seu marketing de relacionamento, ele se tornou destaque no setor varejista por ter sido pioneiro nessas ações.

3. METODOLOGIA

Tendo em vista os objetivos desse estudo, a primeira etapa consistiu em uma pesquisa exploratória que, para Malhotra (2001), é uma etapa importante para que o pesquisador disponha de conhecimento suficiente do tema, possibilitando o prosseguimento da pesquisa. Nessa fase, dividida em dois momentos, foi, primeiramente, estudada a teoria referente ao tema do trabalho, possibilitando a compreensão do ponto de vista de diferentes autores, e, posteriormente, realizada uma análise de dados secundários, com uma pesquisa de observação nos principais canais digitais de comunicação do supermercado Pão de Açúcar, o *Facebook*, *Youtube* e *Twitter*. Esses dados foram coletados em Abril de 2015, observando as postagens feitas no período de 10/06/2014 até 10/05/2015. Além desses sites, também em abril, foi analisada a reputação do supermercado no site Reclame Aqui e as postagens de 01/04/2014 até 31/03/2015. Com esses dados foi possível verificar as reclamações e elogios mais recorrentes dos clientes. Para Parente (2000) o uso dos dados secundários é vantajoso por ser um bom ponto de início para a pesquisa por já estarem disponíveis, terem baixo ou nenhum custo para obtê-los, diversidade de fontes para coletar os dados, entre outros. Entretanto, existem algumas desvantagens como impossibilidade de avaliar o grau de precisão das informações e fontes não confiáveis.

Essa primeira etapa foi fundamental para a estruturação da pesquisa quantitativa aplicada posteriormente, pois proporcionou *insights* de perguntas para o questionário, como, também, a possibilidade de testar a veracidade das informações coletadas. Malhotra (2001) diz que a pesquisa descritiva é pré-planejada baseada no conhecimento e nas hipóteses formuladas na etapa da pesquisa exploratória. A segunda etapa do trabalho foi uma pesquisa descritiva, no qual o principal objetivo é normalmente descrever características ou funções do mercado, e nesse caso, está classificada como transversal por ser uma pesquisa cuja coleta de dados da amostra foi realizada em um único período no tempo (MALHOTRA, 2001). Para tal, foi elaborado um questionário estruturado com perguntas fechadas, garantindo ao mesmo tempo a aderência às questões fundamentais e a flexibilidade para explorar melhor o tema, de acordo com a pessoa entrevistada, sendo utilizada a escala likert.

As perguntas fundamentais que constaram no questionário foram para identificar a avaliação dos clientes Mais sobre o programa de relacionamento do Pão de Açúcar e identificar a existência de clientes fidelizados, para depois analisar se o programa de relacionamento teve influência. Para isso, a etapa do referencial teórico foi importante na constatação, com base nos diversos autores especialistas no tema, dos principais atributos do

marketing de relacionamento e as características do cliente fiel. Com base nessa teoria e na pesquisa secundária de dados, o questionário foi montado e é apresentado no Apêndice A. No Apêndice B estão todos os resultados.

O tipo de amostragem foi não probabilístico, onde não é possível estimar a margem de erro dos resultados (PARENTE 2000), e a escolha dos consumidores para responderem a pesquisa foi por julgamento do pesquisador, quando é usado a sua ponderação para escolher quais membros da população são fontes de informações relevantes para o trabalho (PARENTE 2000), que no caso desse estudo eram os clientes Mais. Dessa forma, foi usado um filtro na primeira pergunta para saber se o entrevistado era cliente Mais e, se fosse, prosseguia até o final, ou se não, respondia mais uma pergunta e encerrava a pesquisa. Essa medida foi adotada para garantir que os questionários fossem respondidos pelos clientes capazes de avaliar o programa de marketing de relacionamento do supermercado Pão de Açúcar com mais propriedade, já que esse é o objetivo do trabalho.

Primeiramente foi aplicado um questionário pré-teste com três pessoas na porta do Pão de Açúcar do Recreio Shopping, para avaliar se as perguntas estavam bem formuladas e se iriam gerar dúvidas nos respondentes. Após os ajustes oriundos desse pré-teste, o questionário foi aplicado na internet, no qual foi estrategicamente postado em locais que potencialmente teriam clientes Mais, como por exemplo, em grupos no *Facebook* de moradores do Recreio dos Bandeirantes e da Barra da Tijuca, em comentários nas publicações oficiais do *Facebook* Pão de Açúcar e por compartilhamento, via a mesma rede social, em páginas de pessoas com grande número de amigos também moradores desses dois bairros, atendendo o escopo do trabalho que é a Zona Oeste. Sobre a escolha do meio online para pesquisa Malhotra aponta:

as pesquisas realizadas com auxílio da Internet estão ficando cada vez mais populares entre os pesquisadores, principalmente devido às suas vantagens, entre as quais figuram os menores custos, rapidez e a capacidade de atingir populações específicas, assim como, do ponto de vista do respondente, é possível responder da maneira que for mais conveniente, no tempo e local de cada um (MALHOTRA, 2001, p. 294).

O questionário ficou disponível para coleta dos dados do dia 24/05/2015 até 03/06/2015 e, após esse período, os resultados foram submetidos à análise quantitativa entre as ações do Pão de Açúcar, a percepção dos clientes e a teoria. Ao todo foram 208 questionários respondidos, mas a amostra se limitou nos 78 que eram clientes Mais. Mesmo com essa estratégia de postagem, citado acima, foi constatado um número bem menor de clientes Mais, em relação aos que não são. Não foi possível chegar a uma conclusão do porque dessa diferença, mas talvez demonstre o quadro real dos consumidores, onde a maior

parte realmente não é cadastrada como cliente Mais, conforme Hugo Bethlem, Vice Presidente executivo do Grupo Pão de Açúcar afirmou em uma entrevista, que em 2011 foi identificado que 50% das compras no supermercado são realizadas por clientes Mais (PÃO, 2011c). Antes da aplicação do questionário, já considerando esse possível cenário, foi perguntado para quem não é cliente Mais o motivo de não se cadastrar.

A pesquisa tem algumas limitações inerentes ao método e a amostra de conveniência. Assim, a delimitação da amostra seria uma delas, já que só seriam considerados os clientes Mais que comprassem nas lojas da zona oeste, não podendo ser generalizados os achados aqui, limitando as conclusões à amostra. Além disso, o fato de terem sido aplicados na internet limitou as respostas aos entrevistados que a acessam e participam dos grupos postados.

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1 O que os clientes falam na internet: Análise das informações observadas

A análise foi realizada nos principais canais digitais de comunicação do Pão de Açúcar, entretanto, a página oficial da marca no *Facebook* é a rede social que mais possui interação com os clientes, por isso foi de onde saíram as principais apreciações. No *Youtube* os vídeos praticamente não recebem comentários, alguns possuem no máximo dois, e no *Twitter* poucas pessoas marcam a página em comentários ou usam *hashtag* usando o nome do Pão de Açúcar. Já no *Facebook* com um longo período observado foi possível identificar diversas situações e constatar a reincidência das reclamações feitas pelos clientes. Apesar das principais postagens das reclamações estarem focadas nas lojas de São Paulo e de outros estados, as poucas observadas no Rio de Janeiro, seguem o mesmo padrão.

As principais reclamações foram sobre o mau atendimento nas lojas, devido aos atendentes sem treinamento, sem simpatia, poucos caixas para pagamento, acarretando muitas filas, falta de especialistas nos departamentos, o preço marcado no produto não conferir com o mostrado no caixa e a baixa qualidade dos produtos. Essas insatisfações demonstram como o atendimento apresenta diversas falhas em situações e unidades diferentes, com isso, torna contraditória a felicidade que é pregada nas propagandas da marca, ponto relatado por diversos clientes, como postado por Sonia Canto em 10 de fevereiro 2015 às 07:44 “Pra ser feliz é preciso ser bem atendida loja Pao de açúcar Piracicaba sem funcionários. Pelo que vi esta é a reclamação geral. Gôndolas sem preços má apresentação dos produtos. Preços altos em relação aos outros. Realmente tá difícil ser FELIZ”. O cliente Hilkner Paulinha também postou em 15 de abril 2015 às 03:11 a sua frustração com o supermercado “Queria ir nesse Pão de Açúcar que aparece no comercial, pq a loja da Brigadeiro é péssima”.

Com essas postagens fica evidente a insatisfação desses clientes com o atendimento e as cobranças em relação ao que é prometido nas propagandas e não é correspondido nas lojas. Como foi dito por Brown (2001), a confiança é um dos pontos principais na relação que a marca deve construir com seus clientes que, quando quebrada, fica difícil reconquistar. O relato do Luiz Fernando Silva Teixeira postado 9 de fevereiro 2015 às 22:22 também está de acordo: “É uma pena que se gaste tanto em propagandas bonitas bem feitas e quando nós vamos nas lojas encontramos um atendimento péssimo ...seria melhor colocar fiscais a rodar pelas lojas para entender o por que disso...”.

A confiança também pode ser abalada quando os clientes percebem que as suas expectativas deixam de ser atendidas. Essa situação foi relatada por alguns clientes que

demonstraram tristeza por não quererem mais comprar no Pão de Açúcar, eles gostavam de comprar lá e não queriam trocar, mas como não estão mais recebendo o esperado e por considerarem uma queda na qualidade de atendimento e dos serviços, estão mudando suas compras para a concorrência. Como demonstra o post da MercedesAbibe em 10 de Janeiro 2015 às 17:55:

as lojas que mencionei nas minhas reclamações foram as da Cerro Cora..Alto de Pinheiros ..Lapa..shopping Vila Lobos..e do Brooklin. Então a coisa tá geral mesmo porque vcs estão reclamando de outras. Não adianta reclamar porque isso já vem desde o ano passado..que é uma pena porque era o melhor supermercado que tinha na minha opinião.

Outro ponto muito criticado foi o serviço de *Delivery*, por não cumprir com o prazo de entrega, não entregarem todos os produtos, má seleção dos produtos e alimentos, entregas erradas, entre outros problemas, como relatado pelo seguinte cliente Renato Fenili postado em 10 de abril 2015 às 16:39:

o Pão de Açúcar Delivery é simplesmente um dos piores prestadores de serviço de nosso País. Entrega mercadorias estragadas (frutas, verduras, congelados), vencidas e em péssimas condições de armazenagem e temperatura. E o pior, o SAC (4004-6070) demora 12 minutos em musicinhas, quando esperamos para falar com um atendente. E depois a ligação cai. Resultado: não conseguimos reclamar da mercadoria, o prazo de 24 horas expira e depois caducam os nossos direitos de troca. Diria que é algo bem próximo de um roubo legalizado.

O cliente Ricardo Hamann também postou sobre a mesma insatisfação em 3 de março 2015 às 13:58 “Já foram 3 vezes lá em casa e ainda não conseguiram entregar todos os produtos q comprei. Isso é q é eficiência do Delivery...”. Ou seja, o que poderia ser um grande diferencial do Pão de Açúcar, pois de acordo com Kotler e Armstrong (2007) os serviços são muito importantes como diferenciação competitiva, e além do mais, é um dos únicos supermercados que possuem esse serviço, se tornou mais um ponto de reclamação e insatisfação.

Foi possível identificar no discurso de alguns clientes a exigência de um bom atendimento, qualidade de produtos, entre outros atributos, devido aos preços mais elevados de seus produtos em relação aos demais supermercados. Ou seja, eles estão conscientes da discrepância que pagam e reivindicam benefícios em troca, incentivados ainda mais pelos níveis de atendimento e serviço prometidos nos comerciais do supermercado Pão de Açúcar. Conforme Berry e Bitner (1995) *apud* Ribeiro; Grisi; Saliby (1999) o relacionamento com o cliente deve ser baseado em uma troca, onde ambos os lados ganham, se os clientes não

perceberem os benefícios de se manterem consumidores da marca eles podem migrar para outra empresa.

Um motivo, relatado por alguns clientes, para a queda da qualidade do Pão de Açúcar foi a aquisição da empresa pelo grupo Casino. Como dito em 12 de fevereiro 2015 às 14:23 pelo Fernando Eugenio Filho “depois que o comando passou para o Cassino ficou uma M.....” e também pelo comentário do Helmut Strube postado em 9 de abril às 22:36 “Não espero muita coisa do PA! Depois que foi vendido para o grupo Casino só tem decaído pelo menos, aqui na Granja Viana!”. Já a Leda Lagoa em 9 de fevereiro 2015 às 15:26, relata isso se mostrando saudosista ao fundador da empresa e antigo proprietário “E uma pena mas o Pai de Açúcar está cada dia pior ! Saudades quando Abílio chegava de Helicóptero !!”. Em relação a esse tipo de comentários o Pão de Açúcar responde da seguinte maneira “Boa tarde, “nome do cliente”! Queremos entender seu comentário. Poderia nos dar mais detalhes?”.

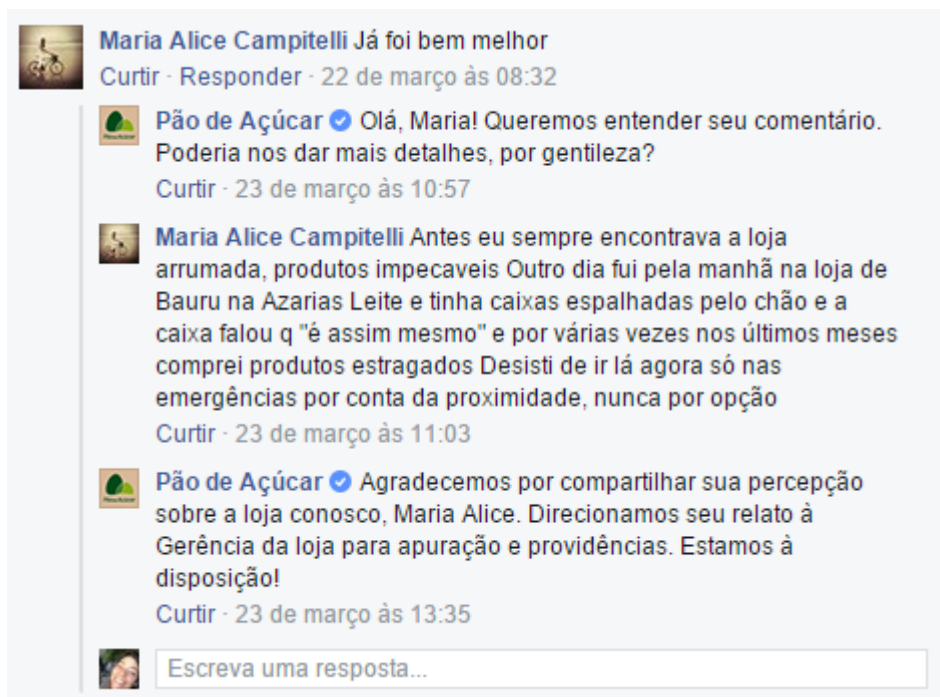
A qualidade dos produtos também foi um ponto de muitas reclamações, os clientes estão insatisfeitos com diversas categorias como frutas, carne, leite, entre outros. Conforme relata Mello Leandro em 10 de abril às 11:22 “Comprar frutas no pão de açúcar do shopping iguatemi esta fora de questão. Caiu bastante a qualidade”.

Outro motivo de reclamação no perfil do Pão de Açúcar é o programa cliente Mais. Os maiores problemas relatados são a dificuldade de resgatar os pontos acumulados e o baixo valor do desconto com a troca dos pontos, como exemplificado por Karin Sauan Mattos postado em 9 de fevereiro 2015 às 22:47 “Experimente ser cliente MAIS...Eu sou...vc precisa gastar 3 Mil reais em compras para ter 20,00 reais em bonus para gastar na loja, até ai o absurdo não acaba, ao chegar nos 3 mil vc fica o dia todo num 0800 para tentar resgatar seu crédito de 20 REAIS...”.

Quanto ao comportamento do Pão de Açúcar diante das reclamações foi observada a tentativa de responder ao máximo todos os clientes, mas não foi possível distinguir uma abordagem diferenciada em relação às reclamações mais graves, que podem acarretar na perda do cliente. Em geral, eles possuem três opções de respostas padrões para essas postagens, com os seguintes modelos: “Olá, ‘nome da cliente’. Verificamos em seu post anterior que você é frequentadora da loja ‘x’, correto? Por favor, confirme a loja e encaminhe pra nós por mensagem privada o seu telefone para contato. Queremos conversar com você. Esperamos seu retorno”. O segundo, “Obrigado pelo retorno e por compartilhar sua percepção conosco, ‘nome da cliente’. Estamos direcionando sua mensagem de imediato à Gerência Geral da loja para verificação e adoção de medidas necessárias. Permanecemos à disposição!”. E por ultimo “Olá, ‘nome da cliente’. Queremos conversar com você sobre os

pontos mencionados. Encaminhe seus contatos telefônicos e CPF por mensagem privada para que nossa equipe possa contatá-la. Esperamos seu retorno”. Mas não parece haver um padrão no uso de uma determinada mensagem para situações mais críticas e de outra para reclamações mais brandas, aparentemente a escolha da mensagem não possui um critério estabelecido. A terceira opção de resposta parece ser a mais correta, pois ao receber o CPF do cliente é possível acessar o seu cadastro e, como orientado por Kotler e Keller (2006), usar o CRM para fazer um bom atendimento em tempo real. Para ilustrar segue abaixo uma imagem que retrata a relação do Pão de Açúcar com uma reclamação, nesse caso, eles estão perdendo uma cliente e a mensagem padrão enviada foi a mais distante entre as opções, o que reflete a falta de padrão, mencionado anteriormente.

Figura 1



Fonte: Pão de Açúcar (2015)

Já no site Reclame Aqui, assim como no *Facebook*, as principais reclamações são sobre o serviço de *delivery*, produtos com baixa qualidade, e o péssimo atendimento. Os dados no perfil da marca demonstram uma preocupação do Pão de Açúcar em solucionar os problemas com os clientes. Nos últimos seis meses, 97,5% das solicitações foram atendidas, 74,5 % das solicitações foram solucionadas e 57% dos clientes voltariam a fazer negócios com o Pão de Açúcar, esses dados se mantiveram praticamente constante nos últimos anos. A sua reputação no site esta classificada como regular e se mantém assim desde 2013. Esses números são bem positivos se comparados com seu concorrente, por exemplo, o

supermercado Zona Sul, que nos últimos seis meses, 64,1% das solicitações foram atendidas, 59,5% das solicitações foram solucionadas e 40,5% dos clientes voltariam a fazer negócios, com a reputação classificada como ruim.

Por mais que se observe a preocupação do Pão de Açúcar em atender os problemas dos clientes, o índice de solução está muito abaixo em relação aos atendidos, com uma diferença percentual de mais de 20%. Então além da necessidade de concentrar esforços para que todas as solicitações sejam solucionadas, o supermercado deve prevenir as reclamações, melhorando os principais pontos de insatisfação. Consequentemente a taxa da reconquista dos clientes também está baixa, menos de 60%, isso prejudica financeiramente a empresa, de acordo com Lovelock *et al.* (2011), conquistar novos clientes é mais caro que mantê-los.

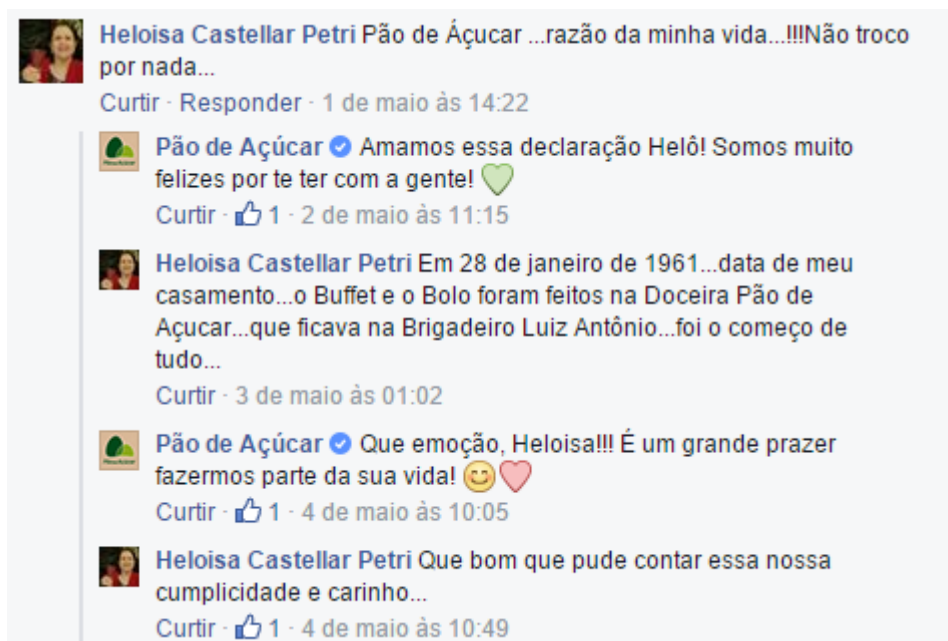
Além dos comentários negativos, também devem ser levado em consideração, que o Pão de Açúcar recebe muitos elogios no *Facebook*, como o da Angel Moraes postado em 25 de dezembro de 2014 às 10:33 “Sempre que posso faço compras no Pão de Açúcar. Suas marcas são a qualidade dos produtos, da disposição e atendimento dos funcionários...É realmente é um lugar de gente feliz!!”. O bom atendimento e a qualidade dos produtos são os atributos elogiados com mais frequência pelos clientes, como o comentário de Maura Soares postado em 14 de fevereiro 2015 às 12:35 que também fala com muito entusiasmo da sua experiência com o supermercado:

Sou de João Pessoa! Mas onde tem Pão de Açúcar estou comprando, tenho família espalhada e sempre procuro está rede de supermercados porque sempre tem tudo de bom. Até gostaria de fazer uma propaganda aparecendo para meus amigos falando que moro por traz de um no retao de manaira. Amo.este supermercado. Parabéns pelo sucesso.

Fica evidente o afinho que, as pessoas satisfeitas com o Pão de Açúcar, falam positivamente da marca e, além disso, se sentem muito próximos da marca, como postado em 9 de fevereiro 2015 às 20:05 pela Marilene Alves Palombo “Adoro o pão de açúcar imigrantes, nós somos feliz por fazer parte desta família....”. Esse sentimento de pertencimento também é compartilhado por Sonia Batista postado em 16 de junho de 2014 às 16:34 e pela figura 2.

Só faço minhas compras no Pão Maranhão, SCAETANO, por ser um supermercado menor. mais compacto, onde encontro de td, do bom e do melhor, não tenho difiicudd p estacionar, não é longe da minha casa, onde o gerente Márcio é uma pessoa carinhosa, atenciosa, recebe-nos como pessoas da família, sempre sorrindo.....enfim, gosto mto de ir ao Pão.

Figura 2



Fonte: Pão de Açúcar (2015)

Na figura 2 fica claro a relação afetiva da cliente com a empresa, e o relacionamento estabelecido na página do Pão de Açúcar foi eficiente e retribuiu a mensagem de forma personalizada deixando a Heloisa satisfeita com a resposta carinhosa da marca. Como disse Martins (2006), essa forma de comunicação que cria um relacionamento profundo e duradouro com o cliente possibilita uma vantagem competitiva sustentável.

Os clientes quando são fidelizados a marca e estão satisfeitos, ficam menos sensíveis ao preço, como explicado anteriormente por Reicheld e Sasser (1990, *apud* QUITTO; SEGATO, 2014). Essa vantagem é muito benéfica para o Pão de Açúcar, por ser um supermercado com preços mais elevados que a maioria. Essa afirmativa vai de acordo com o relato de Geralda Bittar postado em 30 de abril às 21:32 “Em frente a minha casa há um Pão de Açúcar. Pode ser caro mas além dos produtos serem de ótima qualidade os funcionários são de um atendimento nota MIL”. Outra característica importante nesse comentário, é que demonstra que, em geral as pessoas estão dispostas a pagar um pouco a mais em troca de qualidade dos produtos e atendimento.

Além dos elogios, têm muitas postagens de pessoas pedindo para abrir o supermercado em suas cidades ou bairros, como a Francineide Silva Felipe que postou em 17 de dezembro de 2014 às 07:42 “Uma loja do pão de açúcar no Maranhão pra ser feliz!!!!!!!!!!” e o comentário enfático da Maria Da Gloria da Silva postado em 23 de dezembro de 2014 às 22:02 “EU QUERIA MUITO TER UM PAO DE AÇUCAR ONDE EU MORO.EU SERIA

MUITO FELIZ”. Esses pedidos podem vir de antigos clientes que se mudaram, de pessoas que conheceram o supermercado em viagens, ou até mesmo de quem nunca comprou no supermercado, mas possui boa impressão da marca, possivelmente pela publicidade.

Outro elogio que os clientes também postam é sobre o programa de relacionamento cliente Mais, como a Lucia Mozes postado em 14 de fevereiro às 19:34 “Eu ganho cupons como cliente mais e gosto muito é legal” e da Chrystiane Mano postado em 10 de fevereiro 2015 às 23:31:

Sempre recebo os cupons do Pão de Açúcar, com descontos dos itens que mais compro. Meu nome vem sempre certo, o que me deixa duplamente feliz. Mas se eu recebesse uma mala direta, dizendo pra ir no Pão de Açúcar, no dia e hora "tal", pra bater um papo com Rodrigo Hilbert, seria um felicidade sem limites, não? #ficaadica

Nessa postagem fica evidente umas das estratégias do programa de relacionamento, citada anteriormente pela Debora Franchim, Coordenadora de Marketing do Pão de Açúcar Mais, a oferta de descontos personalizados de acordo com o perfil de compra do cliente. Esses relatos demonstram o reconhecimento dessa vantagem e possui um alto valor percebido.

Figura 3



Fonte: Pão de Açúcar (2015)

Como ilustrado na figura 3, o Pão de Açúcar está conseguindo praticar o relacionamento com seus clientes por meio do *Facebook*, dificilmente a página deixa uma postagem sem resposta, em geral, curte os comentários dos clientes, e adota uma comunicação bem coloquial, com uso de *emoticons*, falas descontraídas e personalizadas. Em geral, quando se trata de uma reclamação, existem algumas possibilidades de respostas padrões, mas para comentários positivos é feita uma interação com proximidade, que se assemelha com amigos conversando.

4.2 Análise da pesquisa quantitativa

Do total de 208 questionários respondidos, 130 eram de clientes não cadastrados no programa de relacionamento do Pão de Açúcar e, como dito anteriormente, a amostra se limitou somente aos clientes Mais. Assim, a única pergunta feita para os que não eram, foi o motivo de não se cadastrar, com o objetivo de entender se o Pão de Açúcar era o responsável por esse não cadastramento, ou se realmente não era o perfil de cliente.

Tiveram alguns motivos fora do padrão, como a cliente que relatou o problema de ter sido cadastrada e após um ano sem consumir o cadastro foi desativado, não se interessando mais em participar do programa. Além disso, duas pessoas relataram usar o CPF de um familiar para fazer as compras, o que demonstra que o supermercado não confere o nome que aparece na tela com a pessoa que está comprando, principalmente porque as respondentes eram mulheres e o CPF usado era do pai e marido. Se o Pão de Açúcar não conferir minimamente o CPF cadastrado com o comprador, ele pode deixar de receber muitos cadastros, devido ao compartilhamento do cartão entre familiares, e distorcer o perfil.

Abaixo, o gráfico 1 ilustra os motivos mais relatados pelos consumidores para não se cadastrarem. Não estão incluídos os cinco comentários que saíram do padrão.

Gráfico 1: Razão para o não cadastro



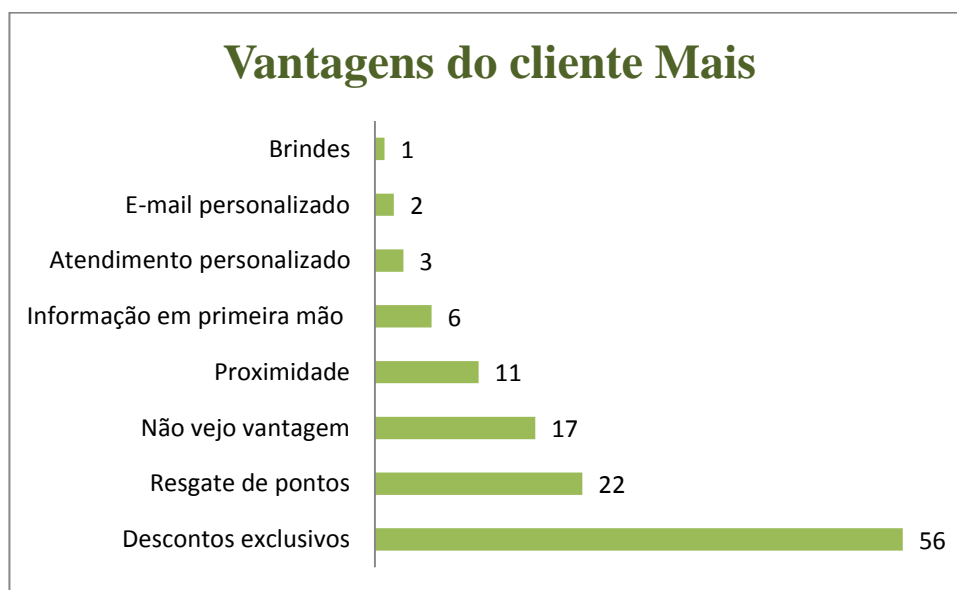
Com o gráfico fica evidente que, o principal motivo do não cadastramento é porque o cliente não compra muito no Pão de Açúcar a ponto de considerar valer a pena participar do programa de relacionamento. O segundo motivo mais citado é um ponto que chama atenção, por ser algo de responsabilidade exclusiva do supermercado, pois deveria haver profissionais responsáveis por abordar os clientes, convidando-os para participarem do programa de relacionamento, solucionando também a falta de tempo, relatado pelos clientes, pois se fosse um procedimento rápido e combinado com o momento que o cliente está na fila para pagar, por exemplo, poderia melhorar a adesão. Já os dois últimos motivos mais citados, estão ligados à confiança no programa de relacionamento, pois não acreditam que vão receber vantagens e acham que vão usar os dados com outro propósito, o que torna o programa de relacionamento do Pão de Açúcar descredibilizado na visão deles. Em um programa de relacionamento, como dito anteriormente, a confiança é um dos principais pilares para o sucesso.

Quanto aos respondentes que eram clientes Mais, aproximadamente 50% relataram serem clientes do Pão de Açúcar há mais de quatro anos, sendo, aproximadamente, 70% de mulheres e quase 80% com renda de mais de R\$ 6.221,00 reais (seis mil, duzentos e vinte e um reais), o que demonstra o elevado poder aquisitivo dos clientes do Pão de Açúcar na amostra. Em relação às unidades foram, 48 questionários avaliando a loja do Recreio dos Bandeirantes e 30 da Barra da Tijuca.

Quando perguntado sobre as vantagens de ser cliente Mais, dos 78 respondentes, 56 citaram o desconto exclusivo, ou seja, foi lembrado por 70% das pessoas. O segundo foi o

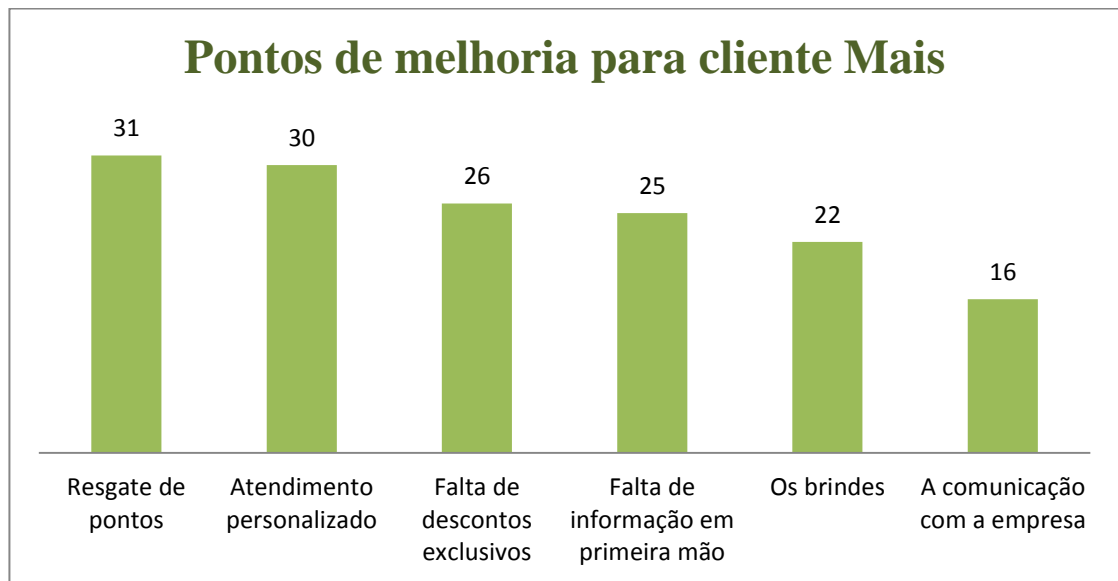
resgate de pontos, lembrado por somente 28% dos respondentes, o que coincide com a informação coletada nos dados secundários, onde muitas clientes relataram sobre os problemas com esse serviço. A falta de vantagens vem logo em seguida, o que problematiza o programa. Nessa pergunta o respondente podia marcar mais de uma opção, e é demonstrado no gráfico 2.

Gráfico 2: As vantagens



Na pergunta seguinte, “Quais pontos você melhoraria no programa Cliente Mais?” o mais citado foi o resgate de pontos, ficando, novamente, evidente a insatisfação com esse sistema. Logo depois vem o Atendimento personalizado, ou seja, os clientes acreditam merecer um tratamento especial, e essa relação é essencial para que eles se sintam valorizados e especiais em relação aos demais clientes. A falta de desconto exclusivo aparece como terceiro mais citado, significando que mesmo ele sendo escolhido como a principal vantagem, na pergunta anterior, é um ponto que ainda necessita de melhorias. Essa pergunta, assim como a anterior, podia-se marcar mais de uma opção, como mostra o gráfico 3.

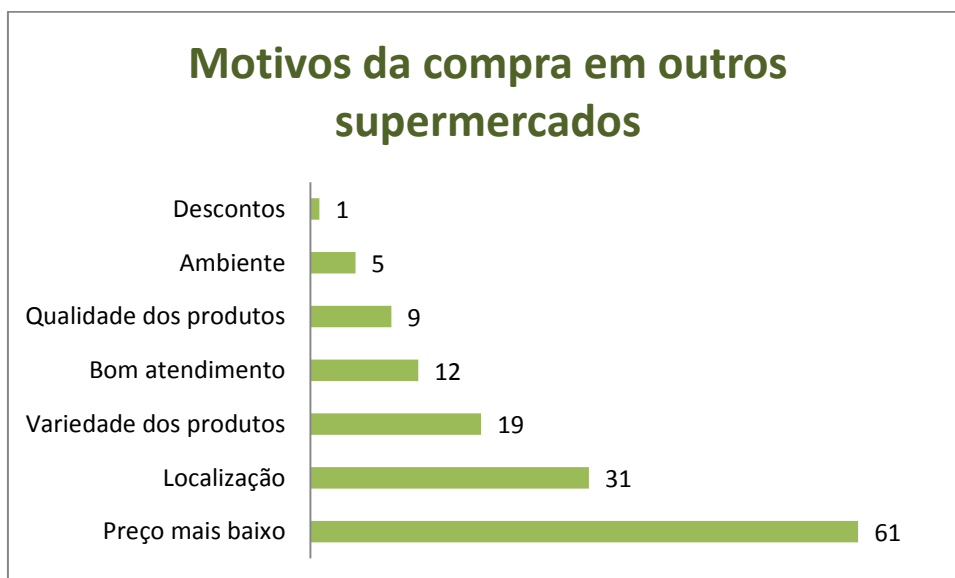
Gráfico 3: As melhorias do programa de relacionamento



Sobre a relação dos clientes com o supermercado, os resultados foram que 52% compram no Pão de Açúcar e em outros supermercados. Esse dado reflete o pensamento de Parente (2001), sobre as pessoas não se limitarem somente a um local para a compra de comida, com o intuito de diversificar os alimentos. Os clientes que disseram comprar na maioria das vezes no Pão de Açúcar empataram com os que compram raramente, representando 22% cada. Apenas 4% compram somente lá.

Para o restante das pessoas que não compram somente no Pão de Açúcar, foi perguntado o motivo que as leva a comprar em outros supermercados, como demonstrado no gráfico 4. Nessa pergunta foi permitido marcar mais de uma opção. Constata-se que o preço mais baixo é o principal motivo para os clientes comprarem em outros supermercados, além do Pão de Açúcar. O que leva a refletir que, com os relatos dos problemas no programa de relacionamento as pessoas deixam de ver vantagens em pagar a mais. A localização também se mostrou um critério importante para a escolha do outro supermercado. Assim como apontado por Kotler e Armstrong (2007) para o varejo a localização é dos principais fatores de sucesso.

Gráfico 4: O que leva a comprar na concorrência



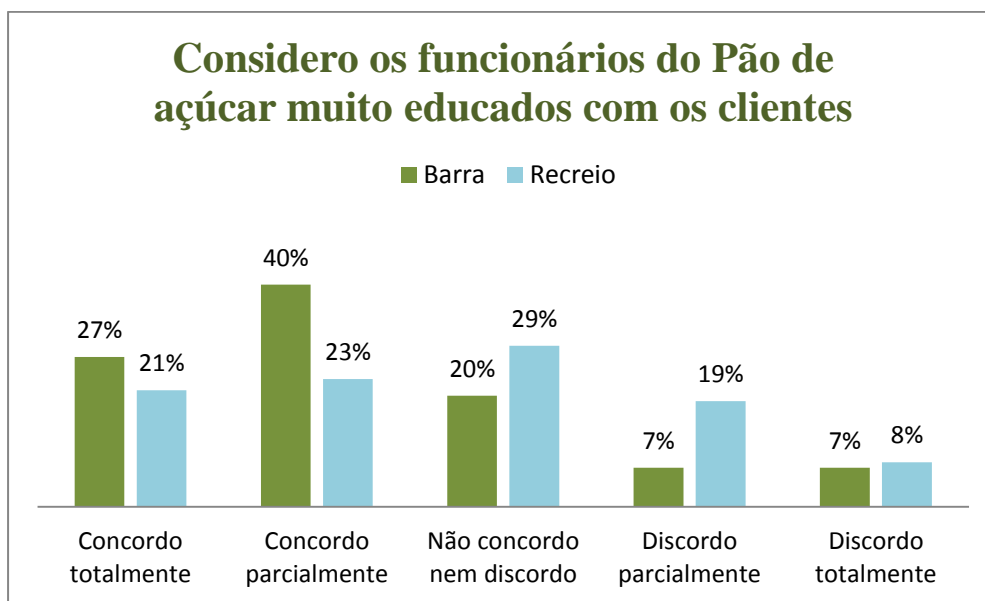
Os clientes avaliaram alguns critérios do Pão de Açúcar como a qualidade dos produtos, a variedade dos produtos, o preço, marcas exclusivas e o *delivery*. A análise foi feita separadamente entre os clientes da unidade do Recreio dos Bandeirantes e os da Barra da Tijuca, para identificar se existe diferença de padrões entre as lojas. Em relação à variedade dos produtos e à qualidade, a maioria dos clientes, de ambas as unidades, qualificaram como satisfeitos. Já em relação ao preço, houve discordância, enquanto a maioria dos clientes da Barra da Tijuca definiu como regular, a maioria da outra unidade disse estar insatisfeito. Por isso, como o Pão de Açúcar tem o posicionamento de praticar preços mais elevados, é muito importante uma pesquisa de mercado para conhecer o poder aquisitivo do bairro onde pretende abrir uma filial, para saber se está de acordo com o perfil de seus clientes. Quanto a avaliação das marcas exclusivas e do *delivery* os clientes, de ambas as unidades, qualificaram como satisfeitos e regular respectivamente. Com esse achado, pode-se inferir que as reclamações e a insatisfação com o *delivery*, coletadas nos dados secundários, não se aplica aos frequentadores das duas lojas, que participaram da pesquisa, o que revela a falta de padronização dos serviços pelas unidades de todo o país.

Diante desses dados, não foi possível perceber uma diferença significativa entre a percepção dos clientes dos dois bairros nesses quesitos, só houve discordância em relação ao preço. Mas esses dados não são suficientes para determinar uma possível padronização nos produtos e serviços entre as duas lojas, isso só será possível ao final, com a análise de todas as perguntas.

4.2.1 Atendimento

Seguindo com a avaliação separada entre os clientes frequentadores das duas unidades, nessa etapa do questionário foi usada a escala likert para medir a satisfação com o atendimento, a confiança na marca e a fidelização. Abaixo as próximas afirmativas abordadas serão sobre o atendimento. No gráfico 5, apresenta-se a percepção sobre a educação dos funcionários com os clientes.

Gráfico 5: Avaliação da educação dos funcionários



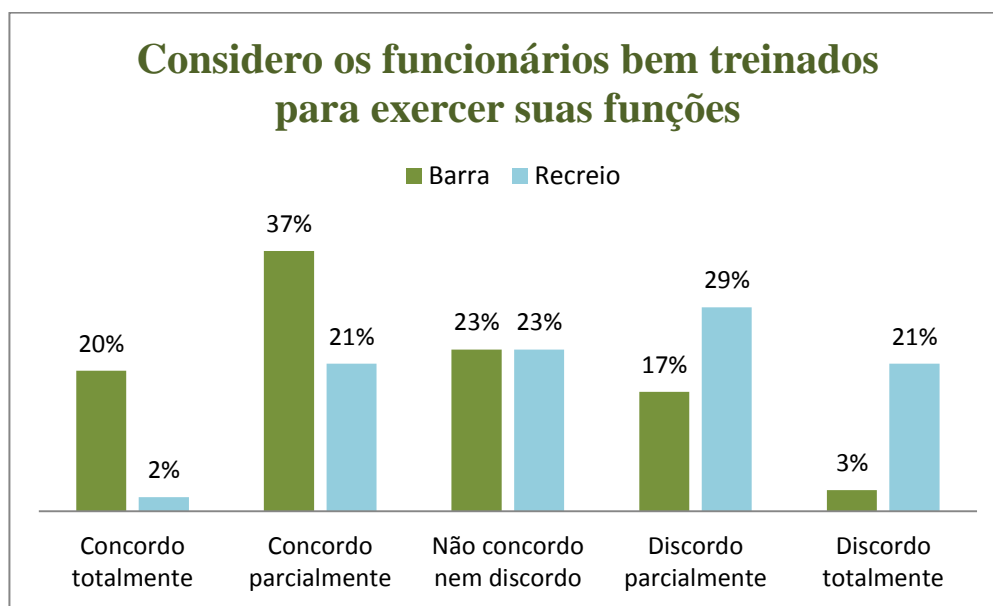
Nota-se uma concordância entre os clientes da unidade da Barra e do Recreio dos Bandeirantes, a soma dos que concordam, parcialmente ou totalmente com a afirmativa, é a maioria, totalizando 67% para a Barra e 44% para o Recreio. O fato da maior parte dos clientes concordarem com a afirmação reflete um ponto positivo do atendimento. Já na afirmação “Não tenho problemas com muitas filas nos caixas”, a maior parte dos clientes da Barra da Tijuca também concordou com a afirmação, 7 disseram concordar totalmente, 8 concordaram parcialmente, totalizando 50% dos respondentes. Porém, dos clientes da loja do Recreio dos Bandeirantes 26 discordaram totalmente da afirmação, e 10 parcialmente, ou seja, 75% dos clientes estão muito insatisfeitos com a fila. Com isso, a unidade da Barra é uma exceção nesse quesito, já que tanto nos dados secundários quanto na pesquisa com os clientes do Recreio, ambos relataram problemas com a fila nos caixas.

A afirmação seguinte foi: “No Pão de Açúcar que eu frequento sempre tem um gerente presente”. Em relação à unidade da Barra da Tijuca a maioria não concordou e nem discordou da afirmação, o que provavelmente significa que eles nunca prestaram atenção ou não compreenderam a afirmativa. Portanto, não se pode verificar esse item. Já na unidade do

Recreio, a maioria discordou, entre eles 15 disseram discordar totalmente e 5 parcialmente, sendo mais um ponto negativo na percepção dos clientes da loja do Recreio sobre o atendimento.

O gráfico 6 ilustra a afirmação sobre o treinamento dos funcionários, do ponto de vista dos clientes de ambas as unidades.

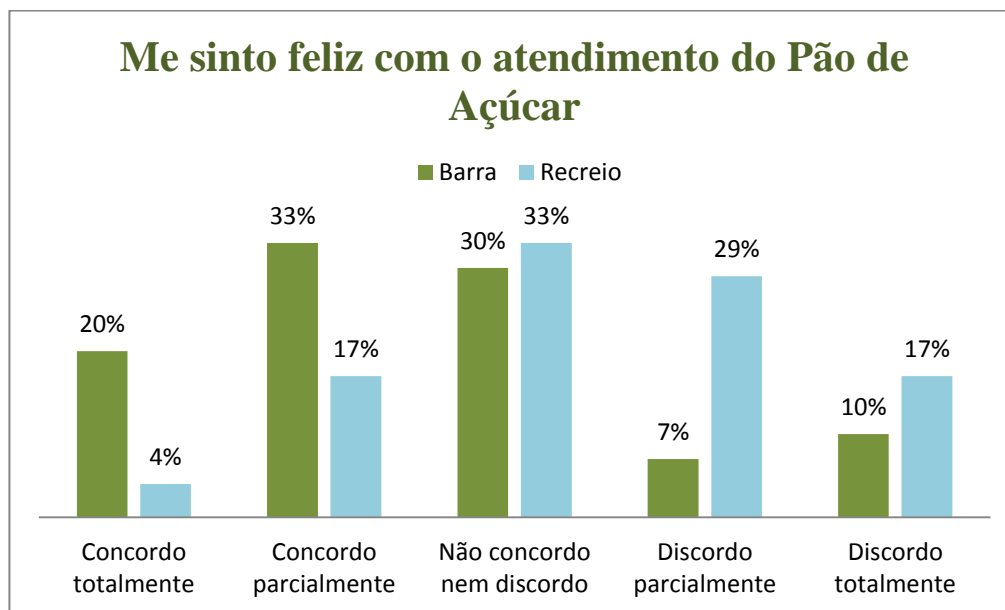
Gráfico 6: Avaliação do treinamento dos funcionários



Nota-se que na loja da Barra a maioria revelou concordar que os funcionários estão bem treinados, sendo um dos atributos do atendimento fundamental para garantir a padronização dos serviços. Porém, novamente, há uma discordância de opinião e a grande parte dos clientes do Recreio discordou da afirmação. Mas em relação a afirmativa: “Eu acho ideal o número de funcionários nas lojas Pão de Açúcar” ambos os clientes, das unidades pesquisadas, tiveram a mesma opinião, sendo que a diferença foi que na Barra a maioria discordou parcialmente e no Recreio discordou totalmente. Ambos também discordaram da afirmativa: “Quando faço compras vejo em cada setor um especialista para tirar dúvidas”. Em compensação sobre a afirmativa: “Os funcionários sempre estão com os uniformes impecáveis” a maioria, das duas unidades pesquisadas, concordou. Já em relação a próxima afirmativa: “O Pão de Açúcar não comete enganos na informação do preço dos produtos”, na Barra da Tijuca teve praticamente um empate, 12 disseram concordar e 13 discordaram. No Recreio a grande maioria discordou.

Para saber a percepção geral dos clientes sobre o atendimento foi analisada a afirmativa abaixo, como ilustra o gráfico 7.

Gráfico 7: Avaliação geral do atendimento



O gráfico 7 revela que a maioria dos clientes da Barra está feliz com o atendimento do Pão de Açúcar, e o elevado número de pessoas que não concordaram e nem discordaram com a afirmativa, pode ser porque o atendimento atinge as expectativas, mas não supera ou não compreenderam a pergunta. Para os clientes do Recreio fica evidente, que grande parte não está feliz com o atendimento.

Avaliando o balanço geral de satisfação dos clientes da Barra da Tijuca e do Recreio diante das sete afirmativas realizadas sobre o atendimento, a maioria dos clientes da Barra concordou parcialmente com três delas, discordaram de três, e em uma a maioria não concordou nem discordou. Diante disso, mesmo com a maioria concordando com essa última afirmativa, demonstrado no gráfico 7, ela não representa a realidade da satisfação dos clientes. Não se pode concluir que eles estão satisfeitos, já que na metade das afirmativas eles discordaram. Já para os clientes do Recreio, a maioria discordou de seis das afirmativas, e concordou somente com uma.

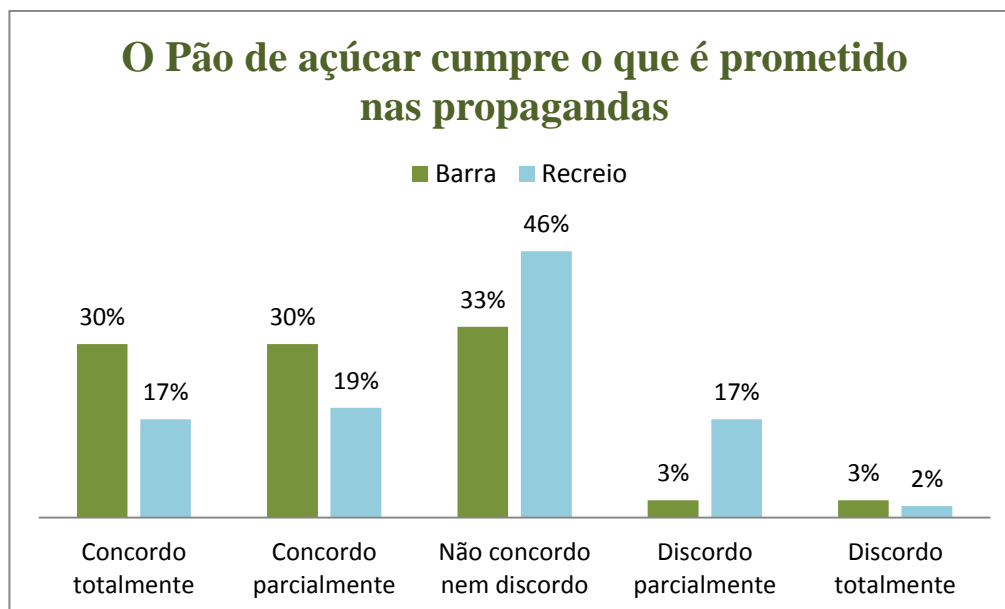
Com isso, pode-se inferir que, para a amostra, há diferença da qualidade do atendimento entre duas unidades da Zona Oeste do Rio de Janeiro, pois alguns pontos de satisfação dos clientes da Barra não foram reconhecidos pelos clientes do Recreio, o que prejudica muito a marca, pois a padronização entre as filiais é essencial para o cliente não sentir diferença ao comprar em cada Pão de Açúcar. Como dito anteriormente, de acordo com o Hugo Bethlem, Vice Presidente executivo do Grupo Pão de Açúcar, uma das principais

difficultades do GPA para manter o atendimento de qualidade é a grande rotatividade dos seus funcionários (PÃO, 2011c).

4.2.2 Confiança

A seguir as próximas afirmativas são para avaliar a confiança dos clientes no Pão de Açúcar, sendo esse um dos atributos essenciais para a fidelização do cliente. Como constatado anteriormente, há uma discordância de avaliação entre as amostras pesquisadas em cada unidade. A maioria dos clientes da Barra da Tijuca revelou confiar na limpeza das lojas, já no Recreio a maioria não confia. A afirmativa seguinte foi se o Pão de Açúcar cumpre com o que é prometido nas propagandas e o gráfico 9 ilustra o resultado.

Gráfico 9: Avaliação se o supermercado entrega o que promete

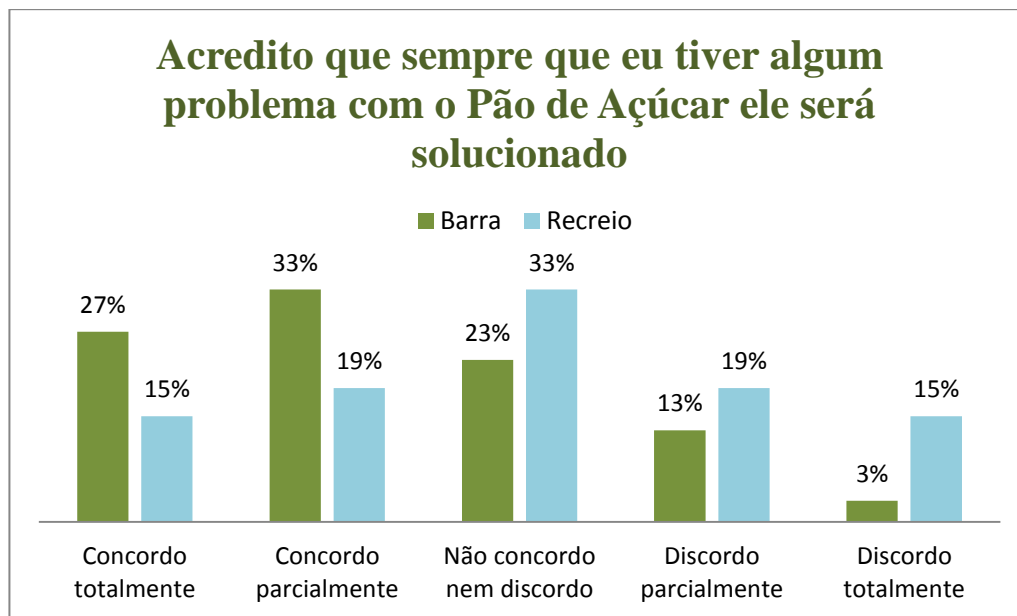


Essa foi uma questão importante para medir se o Pão de Açúcar está entregando o que promete, e a maioria da Barra da Tijuca disse que sim, totalizando 60%, entre os que concordam. Porém, houve um número elevado de pessoas que nem concordam e nem discordam, podendo ser por não se sentirem aptas para avaliar. De maneira inversa, no Recreio, a maioria disse não concordar e nem discordar da afirmativa, o que demonstra a indiferença em relação à afirmativa, não podendo se chegar a uma conclusão, apesar das postagens sobre o assunto, constatada na observação do *Facebook* da empresa.

A próxima afirmativa foi fundamental para medir a confiança, e foi revelado que na unidade da Barra a maioria dos clientes acredita que o Pão de Açúcar é justo e sempre irá

solucionar os problemas, sendo que, apenas um cliente disse discordar totalmente. Esse é um ponto positivo para o supermercado, como demonstrado no gráfico 10.

Gráfico 10: Confiança no supermercado



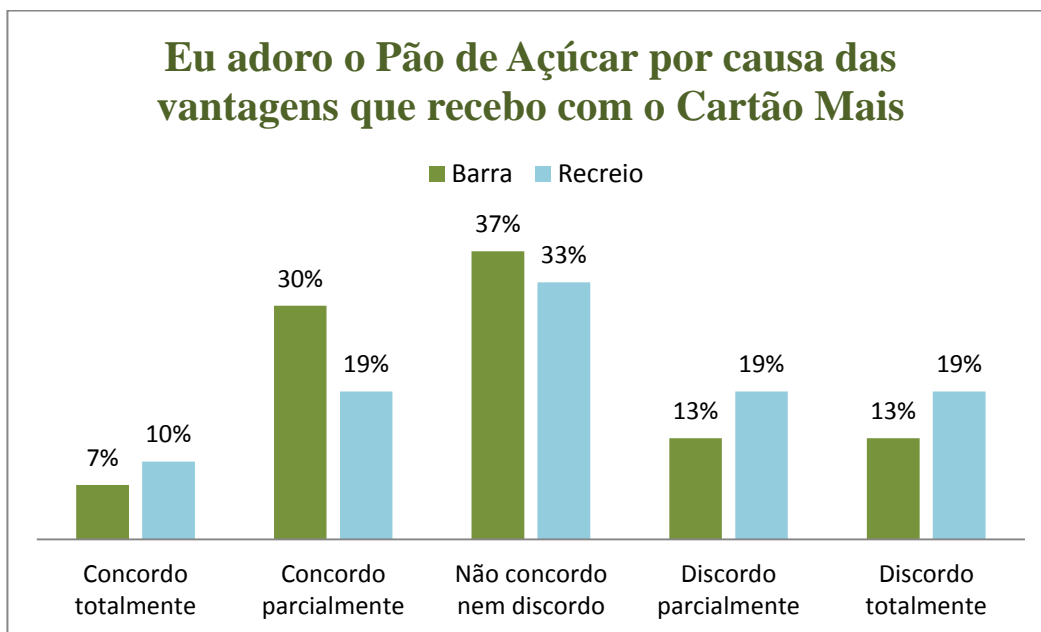
Entretanto para os clientes do Recreio deu empate entre os três, quem concorda, quem não concorda e nem discorda e os que discordam. O que não é positivo para o Pão de Açúcar, já que a confiança na marca deveria ultrapassar unidades e ser um conceito geral. Como disse Brown (2001), a empresa deve perceber que seu relacionamento com seus clientes deve evoluir assim como um namoro, ou seja, a confiança deve ser conquistada gradualmente. Uma vez rompida à reconquista se torna mais difícil.

A última afirmativa para medir a confiança foi: “Considero os funcionários do Pão de Açúcar honestos” e tanto os clientes da Barra quanto os do Recreio, concordaram com a afirmativa. Isso demonstra uma confiança em um atributo importante que é a honestidade.

4.2.3 Programa de relacionamento e a fidelização

A fidelização, especificamente, foi avaliada a partir desse ponto, sendo uma das características mais difíceis para se determinar e mensurar. Para isso, primeiro foi identificado se os clientes reconheciam o programa cliente Mais como determinante para comprar no Pão de Açúcar. O gráfico 11 ilustra a opinião dos clientes da Barra.

Gráfico 11: A importância das vantagens cliente Mais



Essa pergunta teve o objetivo de analisar se os clientes percebem valor no programa de relacionamento do Pão de Açúcar e não teve um resultado positivo para os clientes da Barra, já que empatou, uma parte disse concordar, e a outra não concordar e nem discordar. Esse empate não possibilita definir as vantagens cliente Mais como o principal motivo para os clientes da Barra gostarem de comprar no Pão de Açúcar.

Parte dos clientes do Recreio não concordou com a afirmativa acima, o que reflete que para eles esse não é o principal motivo para comprar nesse supermercado. Diante do exposto, foi feito o cruzamento dos dados entre os clientes que discordaram da afirmativa e o ponto de melhoria no programa de relacionamento mais citado por eles, para assim descobrir se o motivo deles discordarem da afirmativa era um problema da unidade do Recreio ou do programa cliente Mais em geral. Houve um empate entre os descontos exclusivos e o atendimento personalizado como a principal melhoria apontada, sendo que o primeiro é um problema geral do programa de relacionamento, visto anteriormente como o mais citado por todos os clientes. Melhorar o atendimento personalizado está de acordo com a insatisfação relatada pelos clientes dessa mesma unidade na sequência de perguntas anteriores. Assim, pode-se concluir como o atendimento afeta diretamente a percepção do cliente em relação ao programa de relacionamento do Pão de Açúcar, o que confirma a importância desse atributo para um bom relacionamento e uma futura fidelização do cliente.

Além disso, com base na teoria, foram definidas algumas características do cliente fiel, sendo testada a afirmativa que, de acordo com Kotler e Keller (2006), o cliente fiel faz

propaganda gratuita e indica para amigos e parentes comprarem na empresa. Com isso foram propostas duas afirmativas: “Eu recomendo para amigos e familiares fazerem o Cartão Mais” e a segunda “Eu recomendo o Pão de Açúcar para amigos e familiares”.

Nesse quesito foi demonstrado novamente que os clientes da Barra não gostam das vantagens que recebem com o cartão Mais, pois a maioria não recomenda para familiares e amigos fazerem tal cartão, em contrapartida indicam o Pão de Açúcar. Já os clientes da unidade Recreio que não definiram o programa cliente Mais como determinante para a sua compra no Pão de Açúcar, a maioria revelou indicar para familiares e amigos fazerem o cartão cliente Mais, mas não indicam o Pão de Açúcar. Isso demonstra que só o cartão Mais não trás fidelidade do cliente com a empresa, essa ação isolada não é suficiente, pois o cliente não vai recomendar um local que não esteja satisfeito com o atendimento, serviço, os produtos, entre outros.

Para avaliar os canais de comunicação no relacionamento com o Pão de Açúcar foram feitas algumas perguntas. A primeira foi por qual canal o cliente mais se relaciona, mas 75% dos clientes do Recreio disseram não se relacionar por nenhum canal. Esse dado revela um ponto muito negativo no relacionamento do Pão de Açúcar, afinal, ele não está conseguindo estabelecer laços com seus clientes, de forma que, a sua comunicação vá além dos limites físicos do supermercado. Um fato importante de ser lembrado é que essa pesquisa foi aplicada pela internet, postada em grupos no *Facebook* e enviada por e-mail, ou seja, os clientes são conectados, mas o supermercado não consegue alcançá-los.

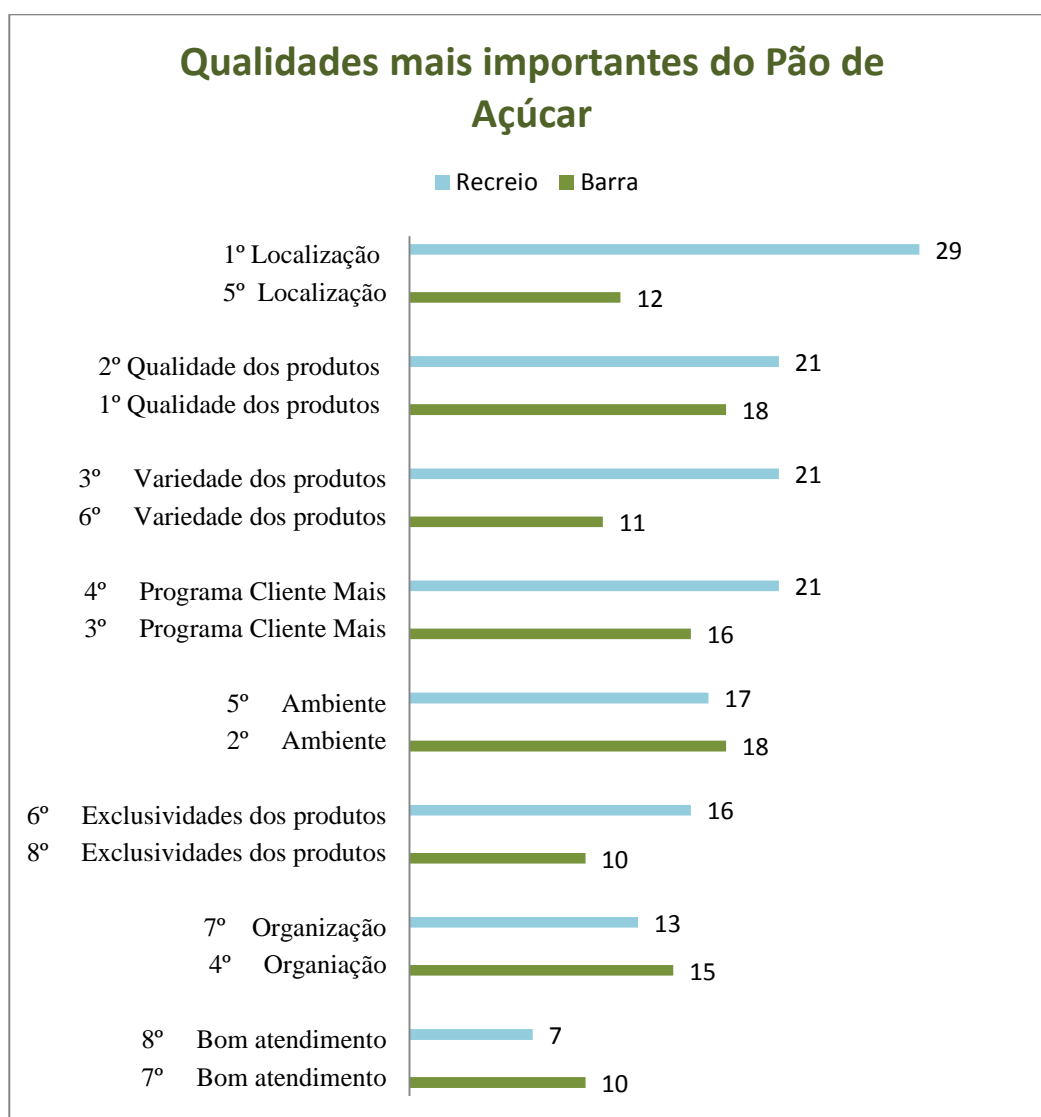
Dos que se relacionam, 4% disseram por e-mail, qualificando como satisfeito e muito satisfeito com o relacionamento do canal, 4% pelo *Facebook*, e também disseram estarem satisfeito e muito satisfeito, 15% se relacionam pelo site, sendo a metade satisfeita, e a outra muito insatisfeita, e 2% pelo telefone, avaliado como insatisfeito. Em relação aos clientes da Barra 77% disseram não se relacionar por nenhum canal, e dos que se relacionam, 20% são por e-mail e a maioria está satisfeita e 3% pelo site, avaliado como regular.

Sobre já ter usado algum canal para fazer uma reclamação, 77% dos clientes do Recreio revelaram nunca ter utilizado. Dos restantes, os que usaram o *Facebook*, ficaram muito insatisfeitos, os que usaram e-mail ficaram satisfeitos e os do SAC ficaram muito insatisfeitos. Esse cenário justifica o porquê da maioria dos clientes do Recreio não ter dito, anteriormente, que confia que se houver um problema com o Pão de Açúcar será solucionado, pois as experiências anteriores mal sucedidas influenciaram diretamente na avaliação e nas respostas na amostra. Dos clientes da Barra 80% nunca fizeram uma reclamação por qualquer

canal e, dos que fizeram, os mais usados foram o e-mail, no qual a maioria revelou ter ficado muito satisfeito, o SAC, que avaliaram como satisfeito e *Twitter* como muito insatisfeito.

Como últimos quesitos a serem avaliados, foi perguntado para os clientes as qualidades mais importantes do Pão de Açúcar e os seus maiores diferenciais. A intenção nessa etapa foi analisar entre os atributos, e não entre as posições ocupadas, por isso o gráfico abaixo não está em ordem crescente, e sim com equivalência entre os atributos.

Gráfico 12: As principais qualidades



Para os clientes do Recreio, entre as qualidades mais importantes, a mais citada foi a localização. Provavelmente isso ocorreu, pois o Pão de Açúcar do Recreio fica localizado dentro de um shopping rodeado por um condomínio de prédios, esses moradores devem ser os principais consumidores, e por isso a localização para eles é tão importante, já que esse é o

único supermercado possível de ir sem carro. De acordo com Parente (2001) os supermercados dependem da localização, pois a maior parte das vendas vem de clientes que estão nos arredores. Enquanto, para a Barra, o critério localização ocupou o 5º lugar, sendo provavelmente, em função da variada oferta de supermercado no bairro, e por serem próximos entre si. Então os clientes escolhem ir ao Pão de Açúcar por outros critérios, que, nesse caso foi a qualidade dos produtos que ocupou o 1º lugar, para os clientes do Recreio esse atributo ocupou o segundo lugar.

Em segundo lugar para os clientes da Barra foi o ambiente, mas para o Recreio ocupou a 5ª posição. O programa cliente Mais apareceu em 3ª para os clientes da Barra e 4º para os do Recreio, sendo um ponto muito positivo, significando que além do cliente reconhecer o relacionamento do Pão de Açúcar, vê como qualidade do supermercado. Porém, não considera como a maior qualidade, o que justifica as respostas anteriores. Com o gráfico 12 é possível observar que por mais que alguns atributos tenham ocupado posições próximas, nenhum ocupou a mesma posição para os clientes das duas unidades, o que pode revelar diferentes prioridades entre ambos os clientes, ou mais um indício de falta da padronização do supermercado.

Quanto aos diferenciais, para os clientes da Barra da Tijuca o programa cliente Mais não fica como um dos primeiros, ocupando o 7º lugar, ou seja, os clientes avaliam o programa como uma qualidade, mas não um diferencial, provavelmente, por frequentarem outro supermercado que possui programa de relacionamento. Já para os clientes do Recreio o programa cliente Mais ficou em segundo lugar, como mostra o gráfico 13. Então, por mais que os clientes do Recreio não comprem no Pão de Açúcar por causa do programa de relacionamento, como relatado anteriormente, eles valorizam e veem positivamente, o que pode significar que só necessita de melhorias. Em relação às posições dos atributos, os clientes das duas unidades concordaram com a qualidade dos produtos sendo o principal diferencial do supermercado, em terceiro a localização. Houve uma significativa discordância entre a posição do ambiente e da organização, para os clientes da Barra da Tijuca, ambos ocuparam boas posições, 2º e 4º respectivamente, mas para os clientes do Recreio esses atributos ocuparam as ultimas posições. Mas um dado que indica uma falta de padronização entre as duas lojas.

Gráfico 13: Os principais diferenciais



Em uma visão geral, a qualidade dos produtos foi o mais mencionado pelos clientes das duas unidades como diferencial e também foi lembrado como qualidade do Pão de Açúcar. O que torna possível constatar que a informação coletada na pesquisa de dados secundários, onde muitos clientes se mostram insatisfeitos com os produtos do supermercado, pode não se aplicar para as duas unidades pesquisadas.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Nesta monografia o objetivo principal foi analisar como os clientes percebem o marketing de relacionamento do Pão de Açúcar. Alcançado primeiramente por meio da pesquisa de dados secundários, onde foram coletadas as principais interações dos clientes com o supermercado, e depois com a pesquisa quantitativa. Para o marketing de relacionamento ser bem praticado pela empresa, e de fato conseguir satisfazer os clientes, é necessário ir além do programa cliente Mais, e estabelecer também um bom atendimento e conquistar a sua confiança, sendo esses três essenciais para um bom relacionamento com o cliente. Em relação ao programa cliente Mais os clientes das duas unidades se mostraram muito insatisfeitos, uma das evidências foi pelas vantagens citadas do programa, terem sido as mesmas apontadas como melhorias, sendo elas o resgate de pontos e os descontos exclusivos. Isso demonstra que, por mais que sejam pontos reconhecidos como vantagens, não estão sendo executados da forma adequada. Como também, na afirmativa sobre adorar comprar no Pão de Açúcar por causa das vantagens que recebe com o cartão Mais, que não obteve um resultado positivo.

Em relação ao atendimento não foi possível definir a percepção dos clientes da Barra como satisfeitos ou insatisfeitos, provavelmente, seja mais adequado como regular. Já para os clientes do Recreio ficou clara a grande insatisfação. Quanto à confiança na empresa, os clientes da Barra demonstraram confiar, pois a maioria concordou com as três afirmativas realizadas para medir esse quesito. Mas, para os clientes do Recreio não foi identificado confiança, pois somente em uma das afirmativas realizadas, a maioria concordou.

Então, em uma avaliação geral os clientes das duas unidades não estão satisfeitos com o marketing de relacionamento praticado pelo Pão de Açúcar, o que prejudica a imagem do supermercado, pois eles comunicam e prometem muito a respeito disso, mas não estão conseguindo entregar.

Com a realização da pesquisa teórica sobre o Pão de Açúcar foi possível chegar ao primeiro objetivo específico proposto nesse trabalho, a identificação das ações que o Pão de Açúcar comunica praticar de marketing de relacionamento. De acordo com o que a empresa informa e até mesmo conforme outros autores avaliam, são muitas ações de relacionamento praticadas pelo supermercado, diferenciando-o da concorrência. Possui política de vantagens para os clientes, incentivo a sustentabilidade e a práticas saudáveis, comunicação direta com os clientes de forma personalizada, prática da filosofia do CRM, e-mail marketing, mala direta, resgate de pontos e descontos exclusivos. Diante de variadas ações, o Pão de Açúcar passa a imagem de se preocupar em se relacionar com seu cliente, de forma que a empresa

receba vantagens e o consumidor também. Mas como relatado anteriormente, essas ações não estão sendo bem executadas.

A segunda etapa do trabalho, realizada com pesquisa de dados secundários e pesquisa de opinião foi importante para se alcançar o segundo objetivo, saber se os consumidores identificam e recebem essas ações de marketing de relacionamento que o supermercado comunica fazer.

Ao analisar os resultados foi possível concluir que os clientes da amostra conhecem as ações praticadas pelo Pão de Açúcar, pois as principais delas foram apontadas como vantagens, mas também relataram muitas insatisfações e pontos a serem melhorados no programa de relacionamento cliente Mais. Isso demonstra que apesar do supermercado por em prática o marketing de relacionamento, precisa rever a eficácia e a forma de atuação, pois aplica quase que burocraticamente, sem de fato estabelecer uma relação com seus clientes. Isso fica evidente no dado citado anteriormente, onde 75% dos clientes revelaram não se relacionar por nenhum canal com o Pão de Açúcar, o que demonstra um erro muito grave, pois os clientes pesquisados e o supermercado não se comunicam de fato.

Os mesmos pontos de insatisfação relatados na internet por clientes de diversos estados coincidiram com os dos clientes das unidades pesquisadas no Rio de Janeiro, o que revela ser um problema estrutural do programa de relacionamento, onde a política de descontos e de resgate não está sendo bem executada.

Alguns pontos de reclamação relatados pelos clientes foram os mesmos de elogios para outros, o que significa que, o Pão de Açúcar está falhando na padronização dos seus produtos e serviços como, o treinamento dos funcionários, qualidade dos produtos, numero de caixas, *delivery*, entre outros. Dessa forma, dependendo da loja que o cliente frequente, ele terá uma experiência diferente dos demais, isso mesmo para unidades como Recreio e Barra que ficam a menos de 20 quilômetros de distância uma da outra.

Não foi possível determinar se o marketing de relacionamento do Pão de Açúcar esta alcançando o objetivo de fidelizar os clientes ou não, mas alguns pontos chamara a atenção. O primeiro foi a localização e qualidade dos produtos terem sidos declarados como as principais qualidades e diferenciais do supermercado, e não o programa de fidelidade e a qualidade do atendimento. O segundo foi pela maioria dos clientes ter declarado comprar no Pão de Açúcar e em outros supermercados, e o motivo para que isso ocorra é o preço mais baixo. Mas clientes fiéis geralmente ficam menos sensíveis ao preço, como explicam Lovelock *et al.* (2011), ou seja, esse fator não deveria justificar comprar em outros locais, caso eles realmente estivessem fidelizados.

É recomendável que o Pão de Açúcar solucione as principais reclamações dos seus clientes. Mesmo tendo sido lembrada como qualidade e diferencial, o programa de relacionamento necessita de melhorias para atender e até mesmo, buscar superar as expectativas dos clientes como, mais descontos exclusivos e de maior valor e melhorar o resgate de pontos, de forma que seja possível conquistar uma recompensa com alto valor percebido. É preciso também elevar a qualidade do atendimento, pois muitos pontos de insatisfação foram relatados, como as filas nos caixas, numero insuficiente de funcionários nos supermercados, falta de especialistas nos setores, entre outros. Outro ponto essencial é a padronização dos serviços e produtos entre todas as lojas, já que, foram observadas percepções bem diferentes entre os clientes do Recreio e da Barra da Tijuca em relação aos atributos pesquisados, como também reclamações identificadas na pesquisa de dados secundários que não corresponderam a essas duas unidades.

Para poder aprofundar nesse estudo e alcançar os objetivos de forma mais satisfatória, seria necessário realizar uma nova pesquisa quantitativa em todas as lojas do Rio de Janeiro, para poder usar os dados com valor estatístico. Depois, em outra etapa, a realização de uma pesquisa qualitativa, por meio de entrevista de profundidade com os clientes do Pão de Açúcar para entender a fundo algumas contradições presentes nas respostas da pesquisa quantitativa, como também, solucionar as perguntas que possivelmente não foram compreendidas. Isso se aplicaria as que obtiveram muitas respostas “não concordo e nem discordo”. Por fim, compreender na visão dos clientes, como o supermercado pode solucionar os pontos de insatisfação relatados na pesquisa.

Espera-se que os achados desse estudo, também sirvam de *insights* para outras pesquisas acadêmicas, principalmente na área de comunicação.

REFERÊNCIAS

- ABDALLA, Márcio; PENA, Henrique. **Influência no processo de compras em supermercados: Um estudo exploratório com clientes aposentados**. 2013. Disponível em: <<http://www.portaldeperiodicos.unisul.br/index.php/EeN/article/view/1918/1382>> Acesso em: 15 abr. 2015.
- BROWN, Stanley A. CRM, Costumes Relationship. **Marketing: uma Ferramenta Estratégica para o mundo e-Business**. São Paulo, Markron Books, 2001.
- ESTENDER, Antonio Carlos. **O novo varejo**. São Paulo, 2005. Disponível em: <http://www.institutosiegen.com.br/artigos/ARTIGO_ESTENDER01.pdf> Acesso em: 20 abr. 2015
- FACCCHINI, Claudia. Pão de Açúcar compra 40% restantes da Sendas por R\$ 377 milhões. **IG**. 2011. Disponível em: <<http://economia.ig.com.br/empresas/comercioservicos/pao-de-acucar-compra-40-restantes-da-sendas-por-r-377-milhoes/n1238112074341.html>> Acesso em: 17 jun. 2015.
- GALVÃO, Gláucia. **Fidelização como encantar o cliente**. Rio de Janeiro, 2004. Disponível em: <<http://www.avm.edu.br/monopdf/9/GL%C3%81UCIA%20DA%20ROCHA%20GALV%C3%83O.pdf>> Acesso em 20, abr. 2015.
- GMATTOS. **Varejo online**. 2013. Disponível em: <<https://www.paypal-brasil.com.br/empreendedor/index.php?q=o-mercado/varejo-online>> Acesso em: 15 abr. 2015.
- GPA. **Nossas lojas**. 2014. Disponível em: <<http://www.gpabr.com/home.htm>> Acesso em: 23 abr. 2015.
- GPA. **Social Media Newsroom**. 2011. Disponível em: <<http://imprensa.gpabr.net/pao-de-acucar-incentiva-clientes-a-comprarem-embalagens-reutilizaveis/>> Acesso em: 10 mai. 2015.
- HILÁRIO, Wagner. Crescimento em dose dupla. **Revista SuperHiper**. 2014. Disponível em: <<http://www.abrasnet.com.br/economia-e-pesquisa/lideres-de-venda/analise-e-tendencia/>> Acesso em: 16 abr. 2015.
- KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de Marketing**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.
- KOTLER, Philip; KARTAJAYA, Hermawan; SETIAWAN, Iwan. **Marketing 3.0** – Editora: Elsevier Editora LTDA. Rio de Janeiro, 2010.
- KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de Marketing**. Tradução Mônica Rosenberg, Brasil Ramos Fernandes, Cláudia Freire. 12. ed . São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006
- LAS CASAS, Alexandre Luzzi; GARCIA, Maria Tereza. Estratégias de Marketing para varejo: Inovações e diferenciações estratégicas que fazem a diferença no marketing de varejo. **Novatec**. 2007. Disponível em: <<http://www.novateceditora.com.br/livros/estmark/capitulo9788575221341.pdf>> Acesso em: 18 abr. 2015.

LINHA do tempo mostra a história do grupo Pão de Açúcar. **Época Negócios**. 2012.

Disponível em:

<<http://epocanegocios.globo.com/Inspiracao/Empresa/noticia/2012/06/conheca-historia-do-gpa-e-entenda-passagem-de-bastao-para-o-casino.html>> Acesso em: 15 abr. 2015.

LOVELOCK, Christopher; WIRTZ, Jochen; HEMZO, Miguel Angelo. **Marketing de Serviços**. 7. ed. São Paulo: Pearson Education, 2011.

MALHOTRA, N. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. 3a. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MARCA própria em supermercado vende?. **Varejo 1**. 2013. Disponível em:

<<http://www.varejo1.com.br/index.php/marca-propria-em-supermercado-vende/>> Acesso em: 4 abr. 2015

MARKETING 3.0: O impacto das redes sociais. **Dinbrasil**. 2010. Disponível em:

<<http://www.dinbrasil.com.br/dinblog/item/marketing-30-o-impacto-das-redes-sociais>> Acesso em 17 abr. 2015.

MARTINS, Leandro. **Marketing**. São Paulo: Universo dos livros, 2006.

MEDEIROS, Luisa. Supermercados ganham características de shoppings para atrair clientes.

Varejo 1. 2014. Disponível em: <<http://www.varejo1.com.br/index.php/supermercados-ganham-caracteristicas-de-shoppings-para-atrair-clientes/>> Acesso em: 16 abr. 2015.

MELLO, Fábio. Philip Kotler: as empresas precisam reinventar o marketing.

Administradores. 2010. Disponível em:

<<http://www.administradores.com.br/noticias/marketing/philip-kotler-as-empresas-precisam-reinventar-o-marketing/39941/>> Acesso em: 16 abr. 2015.

PÃO de Açúcar. **Mundo das Marcas**. 2014a. Disponível em:

<<http://mundodasmarcas.blogspot.com.br/2006/06/po-de-acar-tudo-que-estao-pede-o-po.html>> Acesso em: 15 abr. 2015.

PÃO de Açúcar reformula programa de relacionamento e aumenta lucratividade. **Marka**.

2014b. Disponível em: <<http://www.markafidelizacao.com.br/blogmarka/index.php/pao-de-acucar-reformula-programa-de-relacionamento-e-aumenta-lucratividade/>> Acesso em: 15 abr. 2015.

PÃO de Açúcar detalha estratégia de relacionamento. **Mundo do Marketing**. 2011c.

Disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=ajR2jdsanzc>> Acesso em: 10 mai. 2015.

PÃO DE AÇÚCAR. **Facebook**. 2015. Disponível em: <

<https://www.facebook.com/paodeacucar>> Acesso em: 10 abr. 2015.

PARENTE, Juracy. **Varejo no Brasil: gestão e estratégia**. São Paulo: Atlas, 2000.

PARENTE, Juracy; KATO, Heitor. Área de Influência: Um estudo no varejo de

supermercados. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 41, n. 2, Jun 2001.

PERIARD, Gustavo. CRM – A Solução Para Melhorar O Relacionamento Com Seus Clientes. **Sobre Administração**. 2010. Disponível em: <<http://www.sobreadministracao.com/crm-a-solucao-para-melhorar-o-relacionamento-com-seus-clientes/>> Acesso em: 18 abr. 2015.

QUITTO, Gustavo; SEGATO, Naiara. **Marketing: As estratégias usadas para fidelizar clientes de um supermercado de Pato Branco- PR**. 2014. Disponível em: <file:///C:/Users/Downloads/01403401974%20(1).pdf.> Acesso em: 10 abr. 2015.

RIBEIRO, Áurea; GRISI, Celso; SALIBY, Paulo. Marketing De Relacionamento Como Fator-Chave De Sucesso No Mercado De Seguros. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 39, n. 1, Jan./Mar, 1999. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rae/v39n1/v39n1a05.pdf>> Acesso em: 14 jun. 2015.

SILVA, Taisa; SILVEIRA, Regiane. **O Marketing de Relacionamento para a Fidelização de Clientes em Empresas Varejistas**. 2013. Disponível em: <file:///C:/Users/Downloads/387-976-1-PB.pdf> Acesso em: 15 abr. 2015.

TERRA, Thiago. Adeptos do Pão de Açúcar Mais equivalem à população da Eslovênia. **Exame**. 2010. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/marketing/noticias/pao-acucar-reformula-programa-relacionamento-aumenta-lucratividade-594909>> Acesso em: 20 abr. 2015.

VIRDES, Gabriela. Compra do mês com mais fidelidade nos supermercados, Grandes redes apostam no sistema para fazer com que consumidores ribeirão-pretanos ganhem e se tornem mais fiéis, Ribeirão Preto, 29 jan. 2015. **A Cidade**. Disponível em: <http://www.jornalacidade.com.br/economia/economia_internaNOT.aspx?idnoticia=102985> Acesso em: 22 abr. 2015.

APÊNDICE A

Uma avaliação do supermercado Pão de açúcar

A pesquisa abaixo foi desenvolvida para o meu trabalho de conclusão de curso na Escola de Comunicação da UFRJ. Por isso todos os dados levantados serão utilizados com propósito acadêmico e nenhum entrevistado será identificado ou terá as suas respostas reveladas.

Sua participação é muito importante e você levará em torno de 5 minutos para finalizar a pesquisa.

1) Você está cadastrado como cliente Mais? (Se não, após a pergunta “porque” encerra o questionário)

Sim ☐

Não ☐

porque? ☐ Nunca me pediram ☐ Porque não compro muito aqui

☐ Não vejo vantagens ☐ Acho que vão usar meus dados ☐ Falta de tempo para me cadastrar ☐ Outro _____

2) Há quantos anos você é cliente do Pão de Açúcar?

☐ Até 1 ano ☐ Mais de 1 ano e até 2 anos ☐ Mais de 2 anos e até 3 anos

☐ Mais de 3 anos e até 4 anos ☐ Mais de 4 anos em diante

3) Você compra principalmente em qual Pão de Açúcar:

☐ Recreio ☐ Barra da tijuca

4) Quais vantagens você percebe por ser cliente Mais? (pode marcar mais de um)

☐ Descontos exclusivos ☐ Brindes ☐ Informações em primeira mão

☐ Resgate de pontos ☐ Atendimento personalizado ☐ Proximidade

☐ E-mail personalizado ☐ Não vejo vantagem ☐ Outro _____

5) Quais pontos você melhoraria no programa Cliente Mais? (pode marcar mais de um)

☐ Falta de descontos exclusivos ☐ Os brindes ☐ Resgate de pontos

☐ Falta de Informações em primeira mão ☐ A comunicação com a empresa

☐ Atendimento personalizado ☐ Outros _____

6) **Como é sua relação de cliente com o Pão de Açúcar supermercado? (se a pergunta for diferente de compro somente aqui, ir para a pergunta 7. Se não, pular para a 8)**

- () Compro somente aqui () Compro na maioria das vezes aqui
() Compro aqui e em outros lugares () Compro raramente aqui

7) **O que te leva a comprar em outros supermercados? (pode marcar mais de um)**

- () Preço mais baixo () Forma de pagamento () Localização
() Qualidade dos produtos () Variedade de produtos () Bom atendimento
() Ambiente () Outros _____

8) **Classificação Pão de Açúcar**

Variedade dos produtos

- () Muito satisfeito () Satisfeito () Regular () Insatisfeito () Muito Insatisfeito

Qualidade dos produtos

- () Muito satisfeito () Satisfeito () Regular () Insatisfeito () Muito Insatisfeito

Preço

- () Muito satisfeito () Satisfeito () Regular () Insatisfeito () Muito Insatisfeito

Marcas exclusivas

- () Muito satisfeito () Satisfeito () Regular () Insatisfeito () Muito Insatisfeito () Nunca utilizei

Delivery

- () Muito satisfeito () Satisfeito () Regular () Insatisfeito () Muito Insatisfeito () Nunca utilizei

Analise as frases a seguir e escolha o número (na escala) que melhor expressa a sua opinião sobre o Pão de Açúcar.

Sendo: **(1) Concordo Totalmente**

(2) Concordo mais ou menos

(3) Nem discordo e nem concordo

(4) Discordo mais ou menos

(5) Discordo totalmente

20) **Acredito que sempre que eu tiver algum problema com o Pão de Açúcar ele será solucionado.**

Concordo totalmente () () () () () Discordo totalmente
 1 2 3 4 5

21) **Considero os funcionários do Pão de Açúcar honestos.**

Concordo totalmente () () () () () Discordo totalmente
 1 2 3 4 5

22) **Eu adoro o Pão de Açúcar por causa das vantagens que recebo com o Cartão Mais.**

Concordo totalmente () () () () () Discordo totalmente
 1 2 3 4 5

23) **Eu recomendo para amigos e familiares fazerem o Cartão Mais.**

Concordo totalmente () () () () () Discordo totalmente
 1 2 3 4 5

24) **Eu recomendo o Pão de Açúcar para amigos e familiares.**

Concordo totalmente () () () () () Discordo totalmente
 1 2 3 4 5

25) **Por qual canal você mais se relaciona com o Pão de Açúcar?(Se não, pular para a 27)**

() Facebook () E-mail () Telefone () Site () Outro _____ () Não me relaciono

26) **Como você avalia esse canal?**

Facebook

() Muito satisfeito () Satisfeito () Regular () Insatisfeito () Muito Insatisfeito

E-mail

() Muito satisfeito () Satisfeito () Regular () Insatisfeito () Muito Insatisfeito

Telefone

() Muito satisfeito () Satisfeito () Regular () Insatisfeito () Muito Insatisfeito

Site

☐ Muito satisfeito ☐ Satisfeito ☐ Regular ☐ Insatisfeito ☐ Muito Insatisfeito

27) Alguma vez você usou algum canal para fazer uma reclamação do Pão de Açúcar?

Sim ☐

Qual foi o canal usado?

Facebook ☐

E-mail ☐

SAC ☐

Outro _____

Qual a sua avaliação sobre a solução?

☐ Muito Satisfeito ☐ Satisfeito ☐ Regular ☐ Insatisfeito ☐ Muito Insatisfeito

Não ☐

28) Quais são as qualidades do Pão de Açúcar que você considera mais importante?

☐ Forma de pagamento ☐ Qualidade dos produtos ☐ Organização

☐ Variedade de produtos ☐ Exclusividade dos produtos ☐ Localização

☐ Bom atendimento ☐ Programa Cliente mais ☐ Ambiente

☐ Preço ☐ Relacionamento ☐ Outros _____

29) Quais são seus maiores diferenciais, em relação aos demais supermercados?

☐ Forma de pagamento ☐ Qualidade dos produtos ☐ Localização ☐ Delivery

☐ Exclusividade dos produtos ☐ Bom atendimento ☐ Preço ☐ Ambiente

☐ Brindes ☐ Organização ☐ Programa Cliente mais ☐ Relacionamento

☐ E-mail marketing ☐ Variedade de produtos ☐ Preocupação com o meio ambiente ☐ Outros _____

Sexo ☐ Masculino ☐ Feminino

Faixa Etária

- ☐ Até 21 anos ☐ De 22 à 29 anos ☐ De 30 à 39 anos ☐ De 40 anos à 49 anos
☐ 50 anos ou mais

Grau de Escolaridade

- ☐ 1º Grau incompleto ☐ 1º Grau Completo ☐ 2º Grau incompleto ☐ 2º Grau completo
☐ Superior incompleto ☐ Superior completo ☐ 3º Grau Completo ☐ 3º Grau incompleto

Renda Familiar (R\$)

- R\$ 12.441 ou mais ☐
De R\$ 6.221 a R\$ 12.440 ☐
De R\$ 2.489 a R\$ 6.220 ☐
De R\$ 1.245 a R\$ 2.488 ☐
Até R\$ 1.244 ☐